

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**



**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL  
BASADO EN EL MODELO DE LAS SEIS CASILLAS  
DE MARVIN WEISBORD EN EL BANCO  
INTERBANK TIENDA MERCADO MODELO - 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**BRUNELLA SÁNCHEZ FERRER GIRALDO**

**Chiclayo, 03 de junio de 2016**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL  
BASADO EN EL MODELO DE LAS SEIS CASILLAS DE  
MARVIN WEISBORD EN EL BANCO INTERBANK  
TIENDA MERCADO MODELO – 2015**

**POR:**

**BRUNELLA SÁNCHEZ FERRER GIRALDO**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el  
Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**APROBADO POR:**

---

Mgtr. Rafael Camilo Girón Cordova  
Presidente de Jurado

---

Mgtr. Carlos Alberto Vargas Orozco  
Secretario de Jurado

---

Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2016**

## **DEDICATORIA**

A Dios por brindarme la oportunidad de  
culminar satisfactoriamente mi carrera  
profesional, y a mis padres por el apoyo  
incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi agradecimiento a mi asesor, Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez, por su constante apoyo en esta investigación.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, desarrollar una propuesta de mejora, basado en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord, para el Clima laboral de los trabajadores del Banco Interbank tienda mercado Modelo – Chiclayo. Asimismo permite constatar la gran influencia que tiene el clima laboral en el desempeño de los empleados.

Se trata de un estudio, descriptivo-propositivo, seleccionando como base las investigaciones, entrevistas exploratorias a los distintos trabajadores de la tienda Interbank - mercado Modelo.

Para llevar a cabo la investigación se elaboró un cuestionario de 19 preguntas, que se dividió en 6 casillas, permitiendo analizar el nivel de satisfacción de los empleados en su centro de trabajo.

Se planteó como hipótesis sustentar y aplicar dicha propuesta, tomando al modelo de Marvin Weisbord, lo cual generaría progreso en el ambiente laboral de la tienda Interbank – mercado Modelo.

Los resultados de la investigación concluyen que los trabajadores comparten los objetivos personales con los de la organización, estar muy de acuerdo en que esta tienda se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y grato. Por otro lado, no necesitan el apoyo de nadie porque el trabajo que realizan lo hacen sin problemas, pero es necesario que piensen en trabajar más en equipo que en forma individual. Asimismo, consideran estar muy de acuerdo con los niveles jerárquicos establecidos, dando a notar la actitud de integración. Sin embargo, existen trabajadores indiferentes con respecto a que, en la tienda Interbank, se utiliza más el premio que el castigo.

**Palabras clave:** Clima laboral, integración, propuesta de mejora.

## **ABSTRACT**

This research aims, develop a proposal for improvement, based on the model of the 6 check boxes of Marvin Weisbord, for workers Workclimate Bank Interbank and Mercado Modelo of Chiclayo. Also it helps verify the great influence of the work environment on employee performance.

This is a proactive descriptive study, selecting base investigations, Exploratory interviews with individual workers Bank Interbank and Mercado Modelo of Chiclayo.

To carry out research a questionnaire of 19 questions, which was divided into 6 squares, allowing analyzing the level of employee satisfaction in the workplace was developed.

It was hypothesized support and implement this proposal, taking the model of Marvin Weisbord , which would generate progress in the work environment Bank Interbank and Mercado Modelo of Chiclayo.

The research findings conclude that workers share their personal goals with those of the organization, be strongly agree that this store is characterized by a climate of pleasant working and pleasant. On the other hand, they do not need the support of anyone because the work they do they do it without problems, but you need to think about working better together than individually, They consider that they strongly agreed with the hierarchical levels established, giving notice the attitude of integration.

However, there are indifferent with respect to workers in the Interbank store, uses the award more than punishment.

**Keywords:** Working environment, integration, improvement proposal

## ÍNDICE

I. Introducción.....	9
II. Marco Teórico.....	12
2.1. Antecedentes.....	12
2.2 Bases Teórico-Científicas .....	16
III. Materiales y Métodos.....	30
3.1 Tipo de Estudio y Diseño de Contrastación de Hipótesis .....	30
3.2 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	30
3.3 Población, Muestra de Estudio y Muestreo .....	30
3.4 Cuadro de Operacionalización de las Variables: .....	31
3.5 Técnica de Procesamiento para Análisis de Datos.....	32
IV. Resultados y discusión .....	33
4.1 Resultados .....	33
4.2. Discusión .....	42
4.3. Propuesta .....	48
V. Conclusiones y Recomendaciones .....	54
5.1 Conclusiones .....	54
5.2. Recomendaciones .....	54
VI. Referencias Bibliográficas .....	57
VII. Anexos.....	60

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura N° 1: Casilla Propósito .....	33
Figura n° 2: Casilla Relaciones.....	34
Figura n° 3: Casilla Liderazgo .....	35
Figura n° 4: Casilla Estructura.....	37
Figura n° 5: Casilla Mecanismos Auxiliares .....	39
Figura n° 6: Casilla Recompensa .....	41



## **I. Introducción**

En el mundo empresarial el clima organizacional es considerado un factor clave dentro de una organización, debido a que los trabajadores pueden obtener mayor productividad, rendimiento y satisfacción en su centro de trabajo.

Por otro lado, debido a la mala interacción que hay entre trabajador y jefe no siempre se establece un buen ambiente de trabajo, prolongando una mala comunicación, autoritarismo con respecto a la toma de decisiones e impidiendo desarrollar su potencial al máximo.

Efectuadas las entrevistas exploratorias a los trabajadores, se pudo notar la presencia de problemas en las relaciones laborales de la tienda Interbank, a pesar de esto, manifestaron, que ellos dan todo su tiempo y esfuerzo en favor del éxito empresarial. De igual modo, indicaron que existe demasiada presión en el cumplimiento de las metas, las cuales son muy tediosas de alcanzar. Por lo tanto, evidencia un problema en cuanto al desafío de las tareas asignadas al puesto de trabajo.

Por lo expuesto, se puede afirmar que es importante, saber la situación actual del clima laboral que existe en la tienda Interbank Mercado Modelo, y a partir de los resultados obtenidos generar la propuesta de mejora en los aspectos necesarios para dicha entidad bancaria.

Por lo antes mencionado el problema quedó enunciado de la siguiente manera:

¿Cuál es la propuesta de mejora necesaria del clima laboral basado en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord para los trabajadores del banco Interbank tienda mercado Modelo – Chiclayo?

De igual forma, para poder desarrollar el problema propuesto, se plantea el siguiente objetivo general:

Desarrollar una propuesta de mejora, basado en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord, para el Clima Laboral de los trabajadores del Banco Interbank tienda mercado Modelo - Chiclayo.

Para dar cumplimiento al objetivo general, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

En primer lugar, analizar en los miembros de la agencia del banco Interbank – tienda mercado Modelo, si tienen claro el propósito, metas y objetivos de la empresa mencionada. En segundo lugar, examinar las relaciones laborales que se generan dentro del banco Interbank – tienda mercado Modelo. De igual forma, identificar el liderazgo que prevalece actualmente en el banco Interbank – tienda mercado Modelo.

Así mismo, describir la estructura, es decir responsabilidades, tareas, obligaciones y regulaciones dentro de la del banco Interbank - tienda mercado Modelo. También, indicar los mecanismos auxiliares que ayudan al banco Interbank – tienda mercado Modelo, a realizar los procesos necesarios como: planeación, control, presupuestos, logística y otras actividades que se utilizan para lograr las tareas asignadas a los empleados. Finalmente, determinar cómo los trabajadores del banco Interbank – tienda mercado Modelo, perciben las recompensas dadas.

Considerando al factor humano el intangible más valioso de las organizaciones, el Banco Interbank tienda Mercado Modelo - Chiclayo, en caso de tomar en cuenta la propuesta de mejora, renovará la calidad de vida laboral, ya que el ambiente de trabajo favorable permitirá que cada individuo actúe y exprese sus competencias, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos del mismo banco.

Por lo tanto, en dicha propuesta se plantea efectuar acciones de comunicación más efectivas; tratar de mejorar los premios e incentivos, implementar instrumentos y estrategias que permitan el cambio en la forma de dirigir equipos de trabajo y fortalecer las prácticas de trabajo en equipo.

## **II. Marco Teórico**

### **2.1. Antecedentes**

Dar participación en las decisiones e intervenir en la planeación de la empresa, crea un sentido de pertenencia en el trabajador. Los empleados esperan mayor participación para jugar un papel más dinámico, en un contexto donde se flexibilicen las relaciones y se interactúe con mayor efectividad entre las diferentes unidades funcionales. Robbins (2000).

Selvaraj (2009), realizó una investigación sobre el grado de satisfacción de los empleados de bancos privados y públicos en la provincia de Punjab, Pakistán. El objetivo principal de este estudio fue identificar la satisfacción laboral de los empleados de los bancos del sector público y privado para determinar si las diferencias sectoriales en materia de crecimiento, las horas de trabajo, espíritu de equipo, el balance de la vida laboral, las prestaciones, el medio ambiente de trabajo, la seguridad en el empleo, y la percepción de los empleados influyen sobre la satisfacción laboral en los empleados del banco.

Para ello, se utilizó el instrumento de cuestionario estructurado, desarrollado y aprobado por el Comité de Ética de la Universidad de Faisalabad.

Finamente, las conclusiones de este estudio indicaron que las diferencias sectoriales en términos de salario, promoción, seguridad en el empleo, el reconocimiento, y los beneficios, desempeñan un papel importante acerca de la influencia sobre la percepción del trabajo

Ávila, Gómez & Reyes (2009) propusieron fortalecer la cultura del reconocimiento y la participación para el mejoramiento del clima laboral al interior del Banco Popular de Bogotá.

Para lograrlo, se realizó una medición del clima laboral, bajo la metodología de la firma “Great Place ToWorkInstitute, Inc”, la cual evalúa el ambiente laboral bajo cinco grandes dimensiones: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Camaradería y Orgullo.

Esta investigación, se ha tomado en cuenta para compararlos resultados obtenidos, pese a una realidad distinta. Asimismo, las conclusiones obtenidas servirán como referencia para la aplicación de la misma.

Por otra parte, Sukuman (2010), realizó un estudio de satisfacción laboral para el banco estatal de India. Con éste estudio se buscaba determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de dicha institución bancaria y encontrar cuáles son los factores que influyen en este, así como la relación entre ellos. Se realizaron 100 entrevistas a trabajadores. Se creó un cuestionario para la recolección de datos de los encuestados y posteriormente se pasó al análisis de estos mediante las herramientas de análisis de porcentaje, análisis de doble vía y el test de chi cuadrado.

Este estudio arrojó resultados tales como que los empleados que ocupan cargos de manager están mucho más satisfechos que los demás empleados, y los que tienen estudios de post grado están más satisfechos que los que únicamente están graduados de la universidad.

Las conclusiones a las que llegó este estudio es que existe un gran nivel de satisfacción por parte de los empleados de esta institución bancaria, debido a que ellos están satisfechos con los beneficios brindados por el banco a comparación de otros bancos del sistema financiero de ese país.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en el resultado de un buen desempeño laboral de sus empleados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. Robbins (2000).

En este sentido, Amorós E. (2010), elaboró una propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencias de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo, para lo cual utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta autoaplicada y como instrumento de medición se usó el

cuestionario revisado “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Dra. Sonia Palma Carrillo, para determinar las características del clima laboral. Este instrumento está conformado por 50 ítems agrupados en 5 factores: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Por medio de los resultados se pudo llegar a la conclusión que se deberían generar propuestas para los factores antes mencionados con la finalidad de obtener respuestas más rápidas por parte de los trabajadores para/con la organización.

Samartha, Begum & Lokesh (2011), realizaron un estudio de los factores que conducen al estrés laboral y su influencia en la satisfacción de los empleados del sector bancario en India. Para ello se realizaron encuestas a 100 trabajadores pertenecientes a cinco bancos comerciales de la ciudad de Mangalore por muestreo de conveniencia. Luego de obtener las encuestas se aplicaron análisis factorial y de correlación para entender el estrés laboral y su impacto sobre la satisfacción laboral de los empleados.

En esta investigación, se pudo extraer que existían seis factores que influían en la satisfacción y estrés laboral: factores personales, ambiente laboral, cuellos de botella administrativos, presión laboral, inseguridad laboral, y esfuerzo psicológico.

Por lo tanto, en este estudio se encontró que los factores personales y tensión psicológica, debido al estrés laboral, tienen un impacto importante sobre la satisfacción de los empleados y son los que más los afectan. Por otro lado se encontró que la inseguridad laboral y el medio ambiente de trabajo tienen un bajo efecto sobre el estrés y no impactan significativamente sobre la satisfacción laboral de los empleados del banco.

De Gómez & Pasache & Odonnell (2011) en su tesis “Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: Un caso en estudio Lima”, se llegaron a las siguientes conclusiones:

En el área comercial del banco, se analizaron los promedios de la satisfacción laboral de las variables demográficas, tales como: Puestos laborales, edad de los empleados denotando diferencias significativas.

En relación al puesto laboral, existen diferencias entre el nivel de satisfacción laboral de los puestos administrativos (gerente y funcionario) y los puestos operativos. Siempre los gerentes tienen mayores niveles de satisfacción laboral, seguido por los funcionarios y por debajo de ellos los promotores de ventas, asesores de ventas y servicio.

En base a las investigaciones presentadas, podemos constatar la gran influencia que toma el clima laboral en el desempeño de los empleados. Es por ello que las empresas deben realizar periódicamente y de forma sistemática, estudios de diagnósticos de clima organizacional.

Así mismo, se tomó como base el antecedente de Samartha, Begum & Lokesh, debido a que en su investigación analizaron factores personales, ambiente laboral, cuellos de botella administrativos, presión laboral, inseguridad laboral y esfuerzo psicológico.

El modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord, establece seis áreas críticas de diagnosticar: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos auxiliares, relaciones y liderazgo. Al prestar atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competiciones internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, y responsabilidades, este modelo se adapta a la investigación que fue seleccionada como base.

## **2.2 Bases Teórico-Científicas**

### **Orígenes y Antecedentes del Clima Laboral**

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos, dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan de una manera u otra el ambiente. García (2009).

Méndez (2006) exterioriza que el origen del clima organizacional está en la sociología, en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Así mismo, define el clima organizacional como el resultado de la forma en cómo las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Al respecto, el concepto de clima organizacional fue introducido en los inicios de la psicología cognitiva, tomando en cuenta como los empleados concebían la organización en la que se desenvolvían, como percibían la información sensorial entrante, construían, recolectaban y hacían uso de ella, y finalmente como la cognición lleva a la conducta. Por consiguiente, se puede afirmar de la medida en que la percepción influye en la realidad misma; emprendiendo penetrar, esta idea, por los campos en los que la psicología tenía su papel, el campo del clima organizacional. (Fernández y Sánchez 1996. En Edel, 2007).

No obstante, la psicología organizacional, se fortaleció a partir de la segunda guerra mundial debido al emprendimiento de temas como la selección de personas y las formas de remuneración que se establecían. Pero, anteriormente, ya se habría realizado mención a estos temas, como es el caso de la recaudación de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial, contribuyendo al desarrollo de la psicología industrial. Por ello, ante la necesidad de seleccionar a un gran número de reclutas, los



psicólogos comisionados tendieron a elaborar instrumentos de selección para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Esto se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test ArmyAlpha para personas que sabían leer y el test ArmyBetha para iletrados (Gómez, 2011).

### **Evolución del concepto de Clima Organizacional**

Desde que el clima organizacional despertó interés, numerosos investigadores del comportamiento organizacional lo han llamado de diferentes maneras como ambiente, atmósfera, clima laboral, ambiente interno de la organizacional, entre otras.

Como primeros antecedentes entre los años 1927 – 1947 en los estudios realizados por Elthon Mayo, se toman elementos de producción en el trabajo y otros factores como iluminación, temperatura y otros, por lo que se concluye que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores (Stoner, 1996).

Así también, Lewin, Lippitt y White (1939 citado en Litwin & Stringer, 1968) hacen estudios con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad, pretendiendo analizar la relación entre estilos de liderazgo individual y que proporcionaban una “atmósfera” de interacción social y desarrollo emocional del grupo.

Años después, Argyris (1958 citado en chruden & Sherman, 1987) hizo investigaciones de clima en un banco y a partir de esto define el clima en términos de políticas formales de la organización, necesidades de los trabajadores, valores y personalidad que operan en un propio sistema. Menciona que la organización formal tiende a ser descuidada y centrarse en las tareas desatendiendo su personalidad humana, lo cual provocará que los individuos no sean tratados maduramente respecto a su trabajo.

Dos años mas tarde, Gellerman (1960 citado en Brunet, 1999) acuño por primera vez en psicología organizacional ell término clima organizacional como el grupo de características que describen a una organización por lo cual se va a distinguir de otras organizaciones, dichas características tienden a ser de permanencia relativa en el tiempo y provocan influencia en el comportamiento de las personas de la organización.

Litwin y Stringer (1968 citado en Schneider, 1990), toman al clima como concepto esencial que describe efectos de situaciones en la motivación individual para la afiliación y poder.

A partir de los años setenta mas autores como Campbell, Dunnette, Lawler y Weick en *Managerial behavior performance and effectiveness* (1970 citado en Woodman & King, 1978), resumen la existencia de *variación ambiental* como resultados de varias situaciones del clima que difieren por las percepciones individuales de este; así como de las características tales como grado de autonomía y comportamiento, los resultados y las contingencias de resultados entre los miembros de una organización.

Leavit (1972) asegura a partir de sus investigaciones que la organización tiene diversos componentes que dan como resultado la tarea, la estructura, la tecnología y las personas. Todos estos elementos interactúan y responden al clima organizacional.

También Gavin (1975) investiga las variables personales que influyen a las percepciones del clima; de lo anterior destaca que los niveles mas bajos tienden a percibir lo mejor de la estructura organizacional y los niveles mas lineales se extienden a la ambigüedad del ambiente; por último, los niveles directos se manifiestan neutrales respecto a la eficiencia y calidad de la estructura. (Hernández & Cuaxiola, 1985).

Schneider (1990) hace referencia como parte de sus investigaciones y del análisis teórico del clima organizacional bajo las preferencias individuales y realidades organizacionales cubiertas, según el ajuste entre expectativas y realidad para nuevos agentes fue predecible de satisfacción en agencias con climas óptimos.

También hace mención a Johnston (1976), que propone una nueva conceptualización de fuente de clima organizacional y observa climas múltiples en organizaciones, además de establecer las existencias de más de un clima como rendimiento de trabajo y las percepciones en una función de individuo/relaciones organizaciones.

Por último, habla de otro estudio relevante como el de Powel y Butterfield (1978), quienes observan el caso para subsistemas de climas en las organizaciones y hacen revisiones de literatura que apoyan la idea de climas múltiples en las organizaciones.

A comienzos de los ochenta, Weisner (1981 citado en Martín, 2000) distingue tres enfoques distintos para remarcar la importancia del clima de las organizaciones: primero, el clima como algo objetivo y medible puesto que tiende a ser durable en la organización; segundo, desde lo subjetivo, como una percepción colectiva que forma parte de la visión global de la institución; y por último, lo subjetivo pero individual del clima, o sea un constructo personal.

Schnake (1980 citado en Schneider, 1990), hace una valoración empírica de los efectos de respuesta afectiva en la medición de clima organizacional y elabora un instrumento de clima que incrementa cuando la satisfacción laboral está parcialmente independiente.

Más tarde se hace referencia a Joyce y Slocum (1984), quienes nombran al clima colectivo como base para delimitar el conjunto de climas en las organizaciones.

En los noventa, Moran y Volkswein (1992 citado en Kangis & Gordon, 2000) definen el clima como aquello que se distingue de las otras organizaciones, que integra percepciones colectivas con respecto a dimensiones como autonomía, confianza, cohesión, reconocimiento, apoyo, innovación y equidad.

Estudios de Martín (2000) citan como antecedentes a Martínez Santos, investigador que en 1994 añade la estructura y los procesos como la vida interna de la organización y al clima organizacional como lo que está en contacto con estos elementos. De lo anterior, Martín propone la valoración del clima organizacional como una percepción individual aunque existan coincidencias. También que se hace colectivo a partir de las actividades que se comparten. Y por último, que el clima organizacional es multidimensional y no simple.

Así mismo, podríamos mencionar una gran variedad de deficiones con el fin de clarificar más detalladamente el clima organizacional. Sin embargo, Goncalves (2000) resalta respecto a este tema que el clima puede referirse a las características de un ambiente de trabajo y que estas características serán percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente. Así mismo, que el clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento dentro del trabajo y que es una variable que interviene entre los factores del sistema de la organización y el comportamiento de cada empleado.

Por lo tanto, estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, puesto que se diferencian de una organización a otra. Finalmente, dicho autor hace énfasis en que el clima, las estructuras, características de la organización y empleados, forman un sistema interdependiente y dinámico.

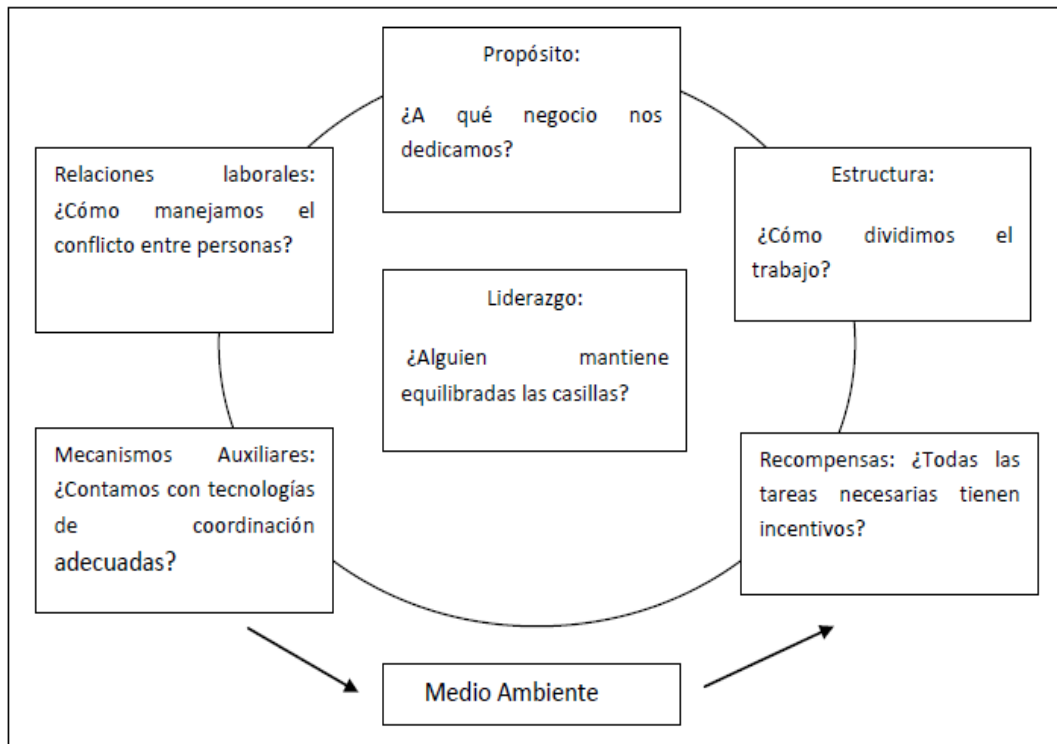
De acuerdo con Carvajal (2000) el concepto de clima laboral es también una parte natural de la cultura más profunda dentro de la organización. Este determina la manera en que el trabajador percibe su trabajo, su productividad, rendimiento y satisfacción.

El clima no se puede ver ni tocar, pero existe y afecta a todo lo que pueda suceder en la empresa; por lo tanto, un clima estable significa una inversión a largo plazo. Los directivos tienen la obligación de percatarse de la valoración y atención de su medio ambiente.

Ciertamente en la actualidad el clima organizacional cobra mayor importancia si se enfoca a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral.

Lo anterior es respaldado por varios estudios ya revisados de Scheneider dando especial importancia a las percepciones de los trabajadores respecto a los factores del clima de la organización. Dichas percepciones dependen de interacciones y experiencias individuales o en grupo que se tengan para con la empresa.

### Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord.



#### ILUSTRACIÓN N°1: Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord

**Fuente:** French, Wendell y Ceci Bell, Desarrollo Organizacional, Prentice Hall, 5ta. Edición, México, 1996, pág. 127.

Marvin Weisbord (1976) describe su modelo como una pantalla de radar, que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos, pero sobre todo ayuda a visualizar la realidad (Burke 1988). Por otro lado, este modelo indica dónde se debe buscar y qué es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización. (French Wendell 1996).

No obstante, el modelo requiere atender dos aspectos, formal e informal, el primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas.

La distinción entre formal e informal, es un poderoso elemento de la teoría del desarrollo organizacional y un punto de partida para comprender la dinámica

de la organización (French Wendell, 1996). En ambos se debe cuidar los procesos.

Finalmente, Weisbord, propone otro enfoque de diagnóstico orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema, se encauza en el futuro, en estructurar las tareas que los individuos pueden autoestructurar y en facilitar el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente. Por ende, postula la existencia de seis casillas que explicarían el clima en una determinada empresa. Cada una de estas casillas se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

La primera casilla, hace referencia al **propósito**. Esta dimensión es vista como un sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Acosta B. & Venegas C., 2010). Considerando al trabajador como un colaborador y no como empleado.

Munch afirma que los propósitos de una organización, son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social. (Munch M. 2005)

Solamente con los propósitos o la misión se puede elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones. (Steiner 1999).

Si todos los empleados conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la organización.

En relación a la tienda Interbank Mercado Modelo, es importante que la entidad financiera cultive la misión y los propósitos con todos los miembros de la organización, con el fin de perdurar dentro de la misma. No obstante están sujetos a modificaciones debido a las actividades del entorno y de la propia empresa.

En ese mismo sentido, la segunda casilla pertenece a la de **relaciones** la cual es conceptualizada como la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común (Chiavenato 2007).

El proceso de comunicación permite tener unida a la empresa, en el sentido que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas. La información puede ser medios formales e informales de comunicación. (Martínez de Velazco 1988).

Las definiciones anteriores permiten entender que la comunicación en un ambiente de trabajo grato por parte de los miembros de la entidad financiera Interbank no sólo debe consistir en expresar información o ideas que lleven a la comprensión, sino que con ello se deben forjar buenas relaciones laborales.

A lo largo de los planteamientos, realizados por el autor, se considera como tercera casilla el **liderazgo**. Esta hace referencia a la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo y crearse sus propias exigencias.

Liderazgo es la acción de influir en los demás, las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes (Madrigal 2005).

Un experto en la materia (Kossen 1995) dice que el mejor estilo de liderazgo en una situación determinada depende de tres factores: La situación, el tipo de seguidores y el tipo de líder.



Por tanto, para ser un líder efectivo el gerente de la organización debe adaptar su estilo, para que se ajuste a estas variantes. Este tipo de liderazgo, algunas veces es llamado contingencia o liderazgo situacional.

Con el propósito de prevalecer un liderazgo eficaz en el ámbito laboral, es necesario que los integrantes de la tienda Interbank Mercado Modelo cuenten con dirigentes capaces, mediante estilos de mando adecuados, contribuyendo a lograr la cooperación de los recursos humanos disponibles para provocar la evolución y el progreso que se busca para transformar al personal de la empresa en lo más valioso llamado ahora capital humano.

En referencia a las casillas propuestas, el autor considera como cuarta casilla la **estructura**, la cual se encuentra vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, a los canales formales dentro de la organización.

Para hacer un diagnóstico del clima laboral es necesario conocer cuál es la estructura de la organización.

Por esta razón se define a la estructura organizacional, como la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo de acuerdo con el objetivo de su creación (Franklin 2004).

Estos grupos de trabajo se deben coordinar de una manera eficaz, para alcanzar principalmente el objetivo general de la empresa. Asimismo Robbins define a la estructura organizacional como la forma en que actúan divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas (Robbins 2000).

En fin, las organizaciones deben optar por la estructura congruente a sus objetivos organizacionales y las circunstancias prevalecientes. Además, se debe estar conscientes de la necesidad del cambio de estructuras conforme cambian las circunstancias.

Al respecto y en relación al banco Interbank tienda Mercado Modelo, es muy importante considerar la estructura organizacional porque ayuda a determinar el grado de participación que tienen los empleados en la toma de decisiones de la organización y la manera en que se relacionan en los distintos niveles.

Con relación a la quinta casilla, **mecanismos auxiliares**, Marvin Weisbord(Burke 1988) afirma que los mecanismos auxiliares son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuestación y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales.

Para otros autores los mecanismos de apoyo son, sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización, estos mecanismos no solamente tienen la función de apoyar, sino también de colaborar a crear el contexto de la organización (Robbins 2000).

Dentro de los mecanismos de apoyo que puede tener una empresa están: finanzas y logística, capacitación y tecnología.

Finanzas y logística dan mayor soporte a las diferentes áreas de la organización, ya que finanzas se encarga de optimizar y administrar los recursos monetarios de cada una de las partes de la organización, y el departamento de logística se encarga de organizar cada una de estas partes.

En cuanto a la capacitación, es un mecanismo de apoyo para cualquier empresa.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicando de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Chiavenato 2007).

Algunos autores como Hoyler, considera que la capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente, los objetivos y logros propuestos (Chiavenato 2007).

Es preciso aclarar que la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena.

Otro mecanismo de apoyo es la tecnología, ésta facilita los procesos de una organización, la tecnología más utilizada son los sistemas de información computarizados, los cuales sirven para reunir, guardar, organizar y distribuir información que servirá para la toma de decisiones. Asimismo, estos sistemas son de gran utilidad para que información sea oportuna y veraz.

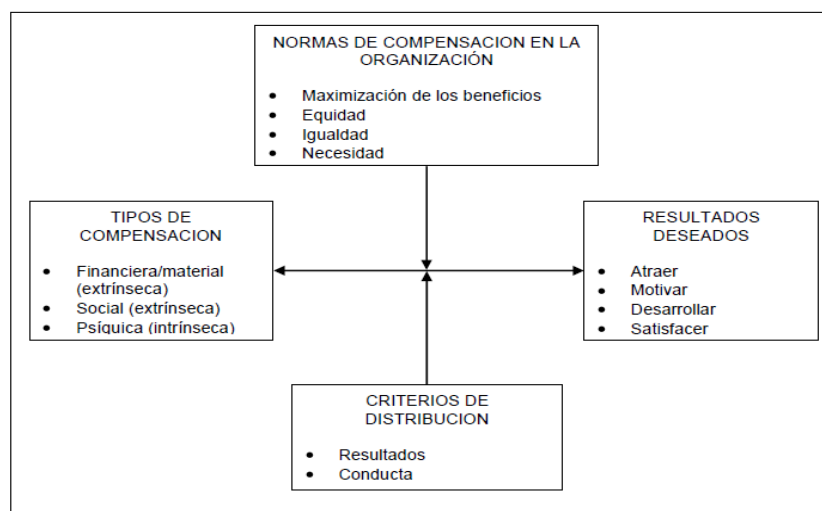
Con el propósito de mejorar en cada uno de los procedimientos que lleva a cabo la tienda Interbank tienda mercado modelo, es necesario considerar la presencia de tecnología y las TIC'S en cada decisión gerencial y ser consideradas para hacerlas crecer a la par con el crecimiento de la organización.

Finalmente, la última casilla pertenece a la de **recompensa**. Ésta casilla corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

La compensación, es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales (Chiavenato 2007).

Su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización (Werther 2008).

Kreitner, propone el siguiente modelo general de sistema de compensación en la organización, en el que presenta con énfasis a los componentes básicos de los sistemas de recompensas en la empresa; además, se observa que las normas de compensación, los criterios de contribución y los tipos de comunicación están dirigidos a atraer, motivar, desarrollar, satisfacer y retener a los empleados dentro de una organización. Asimismo las compensaciones o recompensas ayudan a que el ambiente laboral de una organización sea agradable, debido a que los empleados están satisfechos.



**ILUSTRACIÓN N°2: Modelo general de sistema de compensación en la organización**

**Fuente:** Kreitner, Robert y AngeloKinicki, Comportamiento de las Organizaciones, McGraw-Hill, 3ª. Edición, España, 1998, pág. 448.

En la figura anterior se observa dos tipos de recompensas:

Recompensas extrínsecas, llamadas tangibles: éstas son compensaciones financieras y materiales.

Recompensas intrínsecas, también conocidas como intangibles: tales como promociones, títulos, autoridad, status en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento a sus contribuciones.

Por tanto, el banco Interbank tienda Mercado Modelo, debe hacer un buen uso del sistema de compensaciones de tal modo que cada empleado se sienta satisfecho con lo que recibe, porque es cierto que el dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad, pero muchas veces el problema de los planes de remuneraciones reside en que los empelados creen que la remuneración se basa en la edad, educación, desempeño en los años previos y en criterios irrelevantes como la suerte o el favoritismo.

### **III. Materiales y Métodos**

#### **3.1 Tipo de Estudio**

El tipo de estudio se determinó como descriptivo-propositivo.

#### **3.2 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para poder recolectar los datos de la muestra, se utilizó la técnica de encuestas, así como el instrumento de cuestionarios y entrevistas realizados el 15 de junio del 2015, con el fin de fortalecer la información, que fueron previamente elaborados. Posteriormente, se aplicó el instrumento a los empleados del banco Interbank tienda mercado Modelo, tomando en cuenta los objetivos de la investigación.

#### **3.3 Población, Muestra de Estudio y Muestreo**

La población para este estudio está constituida por 14 empleados distribuidos en las oficinas del banco Interbank, tienda Mercado Modelo – Chiclayo. Posteriormente, el número de empleados que se incluyeron en la muestra, es la misma cantidad de la población, 14 trabajadores. Y el tipo de muestreo es no probabilístico

### 3.4 Cuadro de Operacionalización de las Variables:

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Clima Laboral</b>	<b>Propósitos</b>	Compartir los objetivos personales con los de la organización.
	<b>Relaciones</b>	Ambiente de trabajo grato.
		Buenas relaciones sociales.
	<b>Liderazgo</b>	Ser su propio jefe.
		Compromiso elevado con el trabajo.
		Tomar decisiones por sí solo.
		Crearse sus propias exigencias.
	<b>Estructura</b>	Reglas organizacionales.
		Formalismos.
		Obligaciones.
		Políticas.
		Jerarquías.
		Regulaciones.
	<b>Mecanismos Auxiliares</b>	Finanzas y logística
		Capacitaciones permanentes.
		Apoyo tecnológico.
	<b>Recompensas</b>	Estímulos recibidos por el trabajo bien hecho.
		Utiliza más el premio que el castigo.

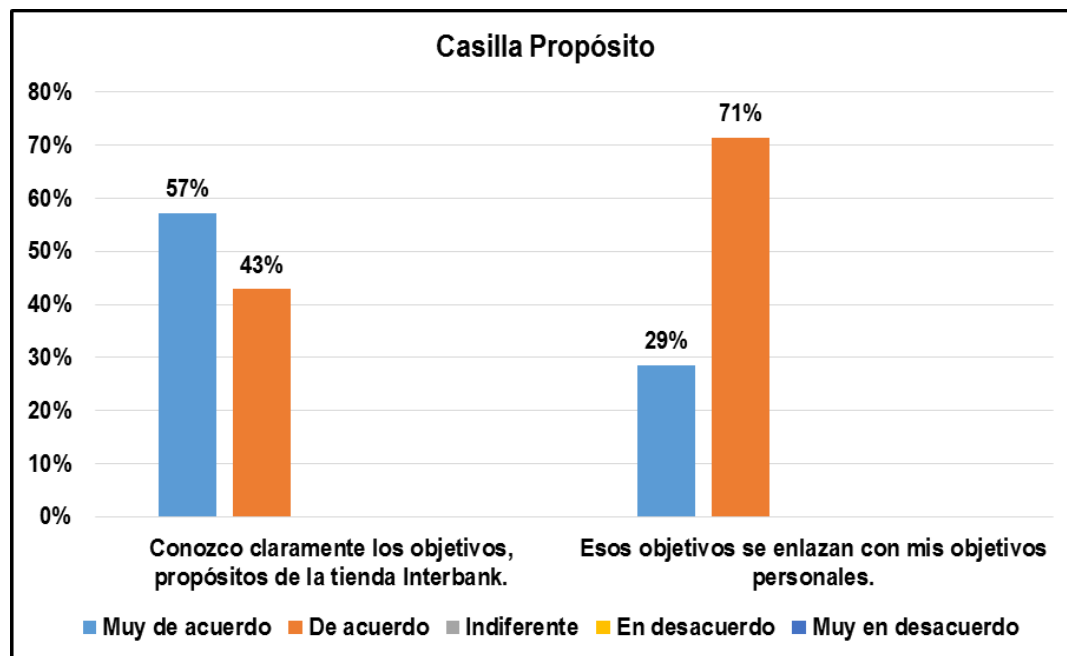
### **3.5 Técnica de Procesamiento para Análisis de Datos**

Se elaboró la tabla matriz, para tener una visión más amplia. A continuación, los datos fueron analizados en los programas estadísticos SAS, Statistica, y StatisticalPackageforthe Social Sciences (SPSS). Y finalmente, se obtuvieron los cuadros estadísticos respectivos.



## IV. Resultados y Discusión

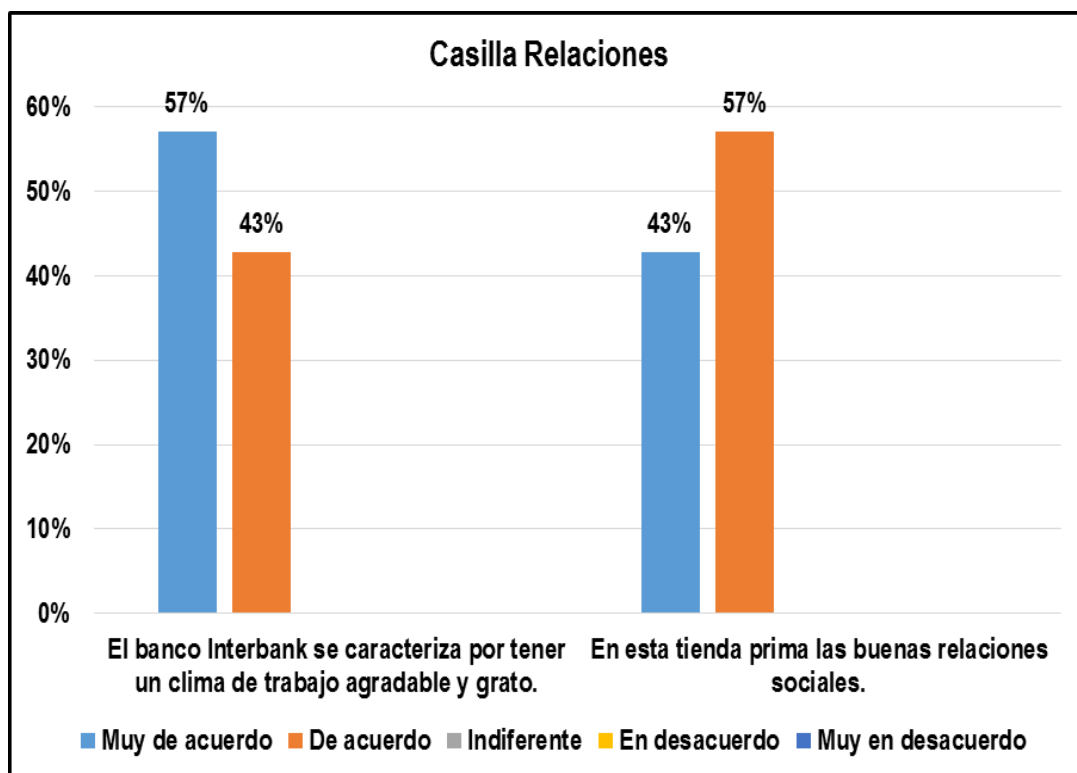
### 4.1 Resultados



**Figura N°1: Dimensión Propósito**

En la casilla propósito el 71% está de acuerdo en que comparte los objetivos personales con los de la organización. De igual modo, podemos indicar que más del 50% conoce claramente los objetivos y propósitos de la tienda Interbank. La práctica de esta casilla es clave para una relación exitosa entre empleador y empleado. Alinear los intereses de la compañía con los del personal es una tarea difícil para toda organización, sin importar su tamaño, por lo que es necesario crear una estrategia para entrelazar los objetivos organizacionales con los personales.

Por otro lado, a nivel exploratorio los trabajadores expresaron que organizar los objetivos personales con organizacionales es clave para tener equipos de alto rendimiento, originando que se sientan motivados con sus funciones y en capacidad de agregar valor a la organización.

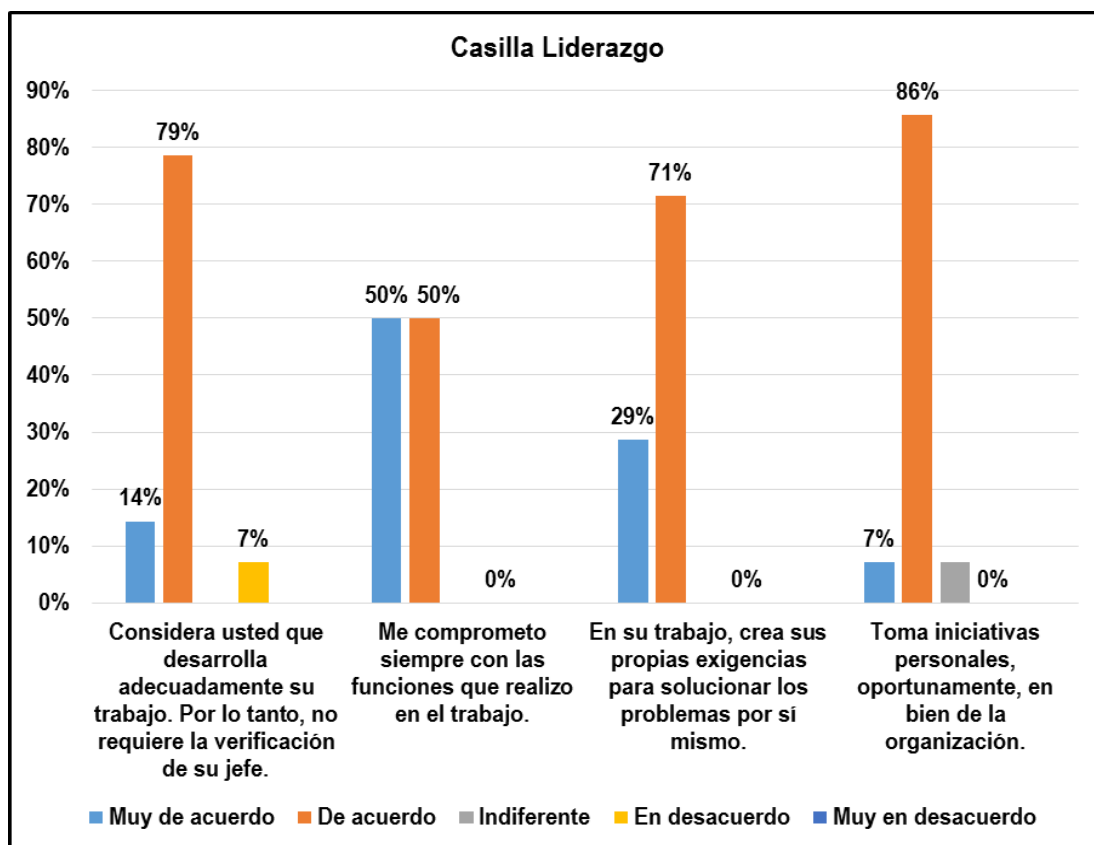


**Figura N°2: Dimensión Relaciones.**

En la casilla relaciones el 43% está muy de acuerdo en que esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y grato.

Así mismo, el 57% exteriorizó estar de acuerdo en que en esta organización prima las buenas relaciones sociales. A pesar de que los resultados no son alarmantes, observamos que es necesario fortalecer un mejor clima de trabajo. No obstante, se debe precisar que se trata de una entidad bancaria donde los trabajadores día a día interactúan con diferentes tipos de personas, por ende, entre ellos debe existir siempre un clima de buenas relaciones laborales, para conducir a mejores resultados.

Por otro lado, a nivel exploratorio, los trabajadores expresaron que entablar buenas relaciones tanto con colegas como con superiores es clave para tener una jornada de trabajo donde reine la motivación y la productividad. Logrando que se sientan mucho más confiados al momento de compartir sus ideas o solicitar una opinión.



**Figura N°3: Dimensión Liderazgo.**

El 79% considera que hace bien su trabajo, por lo tanto, no necesita la verificación de su jefe. El 50% asume un compromiso elevado con las funciones que realiza. Por consiguiente, el 71% está de acuerdo en su trabajo, crea sus propias exigencias para resolver los problemas por sí mismo y, finalmente, el 86% está de acuerdo en que generalmente toma iniciativas personales, en bien de la organización.

A nivel exploratorio, gran parte de los trabajadores, exteriorizaron que no necesitan el apoyo de nadie porque el trabajo que realizan lo hacen sin problemas.

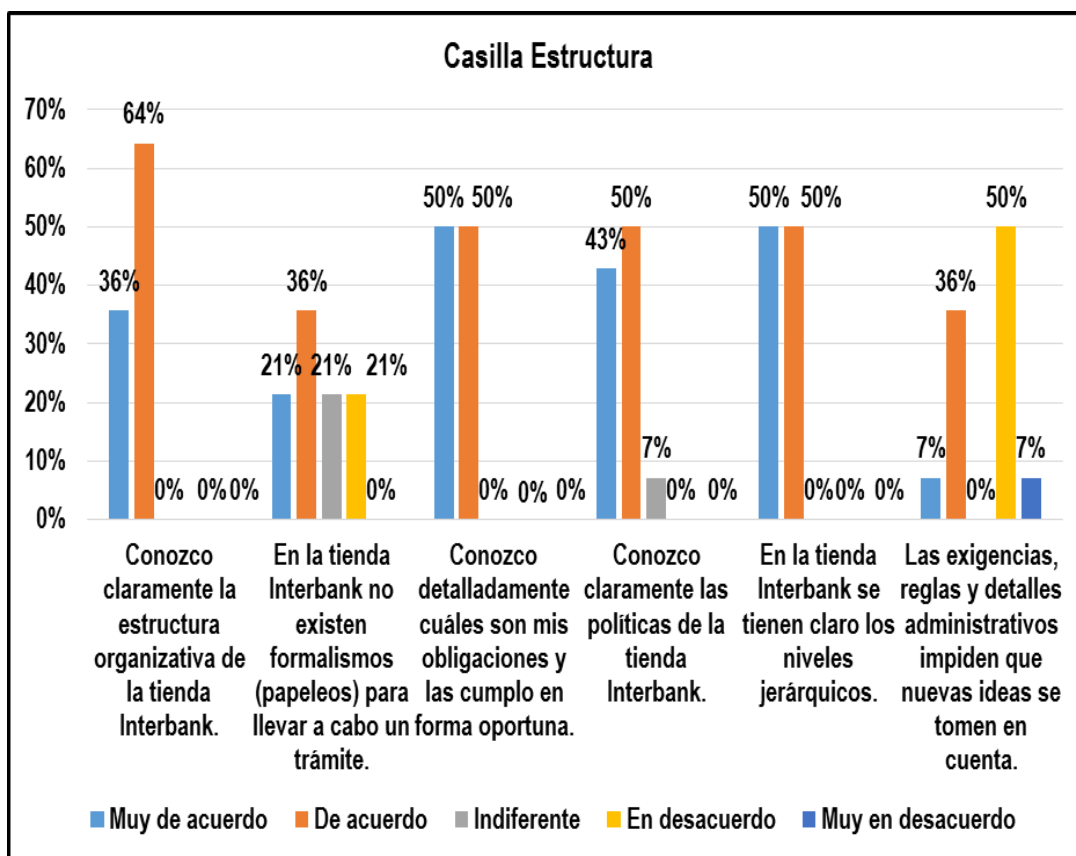
Sin embargo, es necesario que piensen en trabajar más en equipo que en forma individual ya que eso origina mejores resultados.

Así mismo, sienten ese compromiso elevado con la organización, en las diversas funciones que desempeñan respectivamente, tratando de ser prácticos y tener sentido común, pero principalmente tener flexibilidad, porque eso garantizará la evolución personal para no anclarse en la rutina.

Por otro lado, consideran necesario, crear personalmente sus propias exigencias con el fin de enriquecer sus conocimientos y ser más capaces.

El exigirse día a día es una estrategia empresarial clave para que una empresa pueda sobrevivir al entorno cada vez más competitivo al que nos enfrentamos.

Y finalmente, los trabajadores sienten la capacidad de tomar iniciativa personal en bien de la organización, poder resolver problemas, aprender rápido y con una serie de aptitudes; logrando personas activas del mejoramiento de sus situaciones laborales.



**Figura N°4: Dimensión Estructura.**

La casilla estructura, se fundamenta en que todos deben ser responsables ante la organización, optimizar ideas, opiniones, con el fin de mejorar el desarrollo personal, de tal modo que contribuya a innovar y mejorar el trabajo.

El 64% de los trabajadores están de acuerdo en conocer claramente la estructura organizativa de la tienda Interbank, teniendo en cuenta, las actividades o tareas que realizan, permitiéndoles un orden y adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

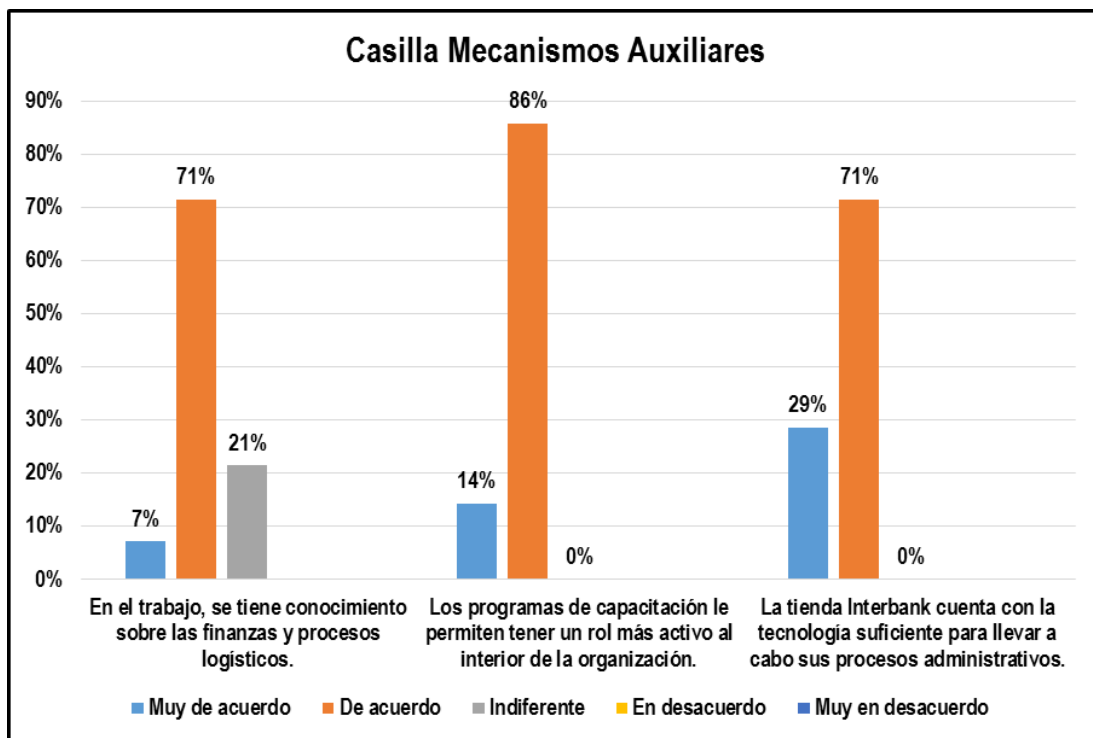
Así mismo, el 36% asumió estar de acuerdo en la carencia de formalismos para llevar a cabo un determinado trámite, logrando notar la facilidad y accesibilidad que brinda la tienda Interbank a sus clientes.

El 50% de los trabajadores acepto cumplir, de forma oportuna, sus obligaciones para el bien de la empresa y consigo mismo, logrando dominar cada vez más el puesto de trabajo y asumir retos.

De igual modo, el 50% de los trabajadores conocen y cumplen las políticas de la tienda Interbank en las diversas actividades que llevan a cabo, siendo de suma importancia debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador.

Por otro lado, el 50% de los trabajadores consideran estar muy de acuerdo con los niveles jerárquicos establecidos, dando a notar la actitud de integración, por parte de los trabajadores de la tienda Interbank.

Finalmente, con un porcentaje del 50% podemos notar la cantidad más alarmante con respecto a las exigencias, reglas y detalles administrativos, esto nos permite percibir una serie de incomodidades que manifiestan los trabajadores, por no manejar adecuadamente las nuevas ideas que se aportan, exigencias y reglas establecidas.



**Figura N°5: Dimensión Mecanismos Auxiliares.**

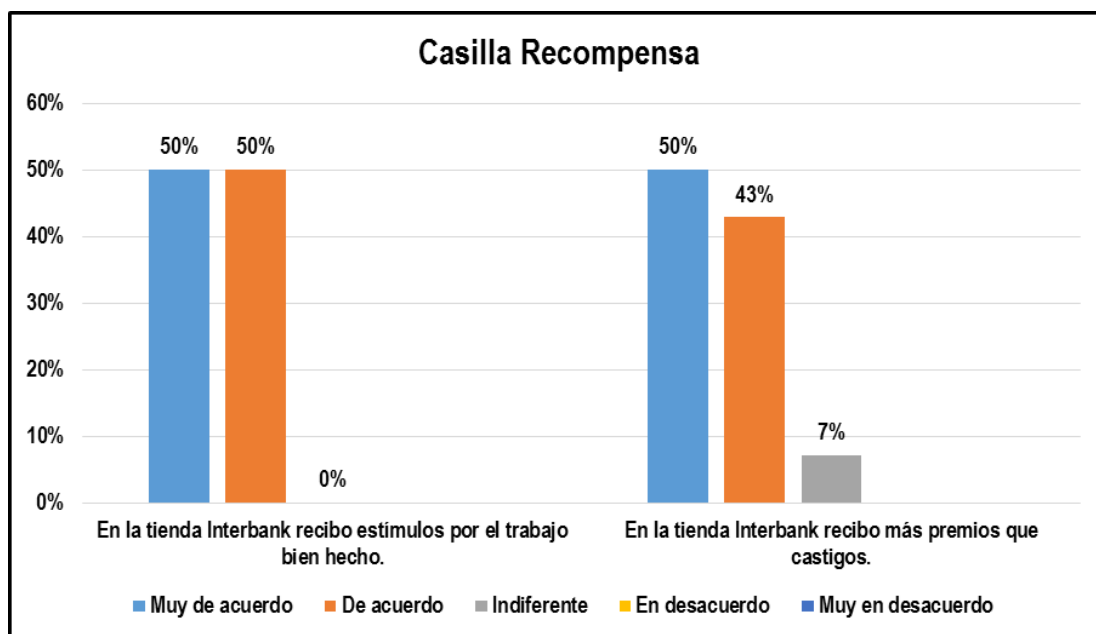
La casilla mecanismos auxiliares, se enfoca en los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: Planeación, control, presupuesto y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales.

El 71% de los empleados están de acuerdo en tener los conocimientos sobre las finanzas y procesos logísticos de la organización, debido a que el ambiente competitivo en el que se vive, en el ámbito empresarial actualmente, requiere de promover los procesos y actividades de negocio que generan las ventajas competitivas de las compañías ante sus más fuertes competidores.

Así mismo, el 86% afirma estar de acuerdo en los programas de capacitación dados, permitiéndoles tener un rol más activo al interior de la organización. Las compañías que ofrecen a los empleados oportunidades de desarrollo profesional por lo general tienen una buena reputación empresarial y son conocidos por sus prácticas laborales favorables.

Y finalmente, el 71% se muestran de acuerdo con los medios tecnológicos que cuenta la tienda Interbank para llevar a cabo sus procesos administrativos, ya que gracias a éstos se reducen significativamente los costes operativos, se racionaliza el proceso de producción y control de manera más óptima.





**Figura N°6: Dimensión Recompensas.**

En la casilla recompensa, el 50% de los trabajadores considera estar muy de acuerdo en recibir estímulos por el trabajo bien hecho y el 7% es indiferente con respecto a que, en la tienda Interbank, se utiliza más el premio que el castigo.

A nivel exploratorio, podemos notar que solo el 50% está de acuerdo en que la tienda Interbank les proporciona algún tipo de estímulo por el trabajo bien realizado. Esto se debe a que en la mayoría de los casos los trabajadores de cualquier empresa pública o privada, esperan algún tipo de reconocimiento o estímulo por el buen desempeño profesional, por parte de la institución donde laboran. Esto, está comprobado que sirve a los trabajadores para poder seguir esforzándose y superándose día a día.

## 4.2. Discusión

Al analizar la propuesta planteada sobre un plan de mejora, basado en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord, tomando como objetivo primordial incursionar en el Clima Laboral de los trabajadores del Banco Interbank Mercado Modelo-Chiclayo, los resultados arrojados fueron los siguientes:

Al confrontar los resultados obtenidos en la investigación, se verificó, con respecto a la casilla **propósitos** esencialmente se comparten los objetivos personales con los de la organización.

El personal no sólo trabaja de manera individual, sino que a menudo realizan sus labores con sus compañeros para alcanzar una meta en común, logrando una identificación de los individuos con el grupo de trabajo. De igual manera, expresaron sentirse parte de la entidad, y tener ese sentimiento de compromiso al presentar propuestas para optimizar su trabajo.

Por otro lado, Litwin y Stringer (1968) señalan que la identidad, propósitos y lealtad de grupo, están relacionadas directamente con la motivación o necesidad de afiliación. Los individuos con alta necesidad de afiliación responderán a un ambiente que enfatice la cohesión y la lealtad de grupo.

Al respecto, Munch (2005) afirma que los propósitos de una organización, son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social.

Finalmente, Sotelo (2008) certifica que el establecimiento de un buen clima organizacional, debe contar con un alto grado de identidad, compromiso y sentido de pertenencia.

Por lo expuesto, podemos indicar que el personal conoce claramente los objetivos y propósitos de la tienda Interbank, dando como resultados una relación exitosa entre empleador y empleado.

Diversos trabajadores exteriorizaron que alinear los intereses de la compañía con los del personal es una tarea difícil para toda organización, sin embargo han logrado grandes frutos.

Otra casilla que se analizó y que compone el clima organizacional es la de **relaciones**.

En el Banco Interbank se pudo notar, por medio de las entrevistas exploratorias, el grato ambiente de trabajo y de buenas relaciones sociales.

Así mismo, existen oficinas donde el trabajo es sumamente bueno. Pero, no obstante, en otras el ambiente no es muy acogedor. Por lo que se puede deducir que siempre existen discrepancias entre uno y otro trabajador, lo cual es considerable, tratándose de una entidad grande.

No obstante, se debe precisar que se trata de una entidad bancaria donde los trabajadores día a día interactúan con diferentes tipos de personas, por ende, entre ellos debe existir siempre un clima de buenas relaciones laborales, para conducir a mejores resultados.

Chiavenato (2007), en relación a lo anterior afirma que, una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común.

Por medio de esta investigación se ha comprobado que el proceso de comunicación permite tener unida a la empresa, en el sentido que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y sobre todo la obtención de metas (Martínez de Velazco 1988).

En relación a lo antes dicho, diversos trabajadores dieron a conocer que es necesario fortalecer un mejor clima de trabajo, ya que día a día interactúan con diferentes personas. Así mismo entablar buenas relaciones tanto con colegas como con superiores, es un factor clave, donde reine la motivación y la productividad. Logrando que se sientan mucho más confiados al momento de compartir sus ideas o solicitar una opinión.

De igual modo, como tercera casilla se considera el **liderazgo**.

A través de los resultados obtenidos en esta casilla se pudo determinar que los trabajadores desarrollan adecuadamente su trabajo, por lo tanto, no requieren la verificación de su jefe.

Asimismo, por medio de las entrevistas realizadas, se pudo verificar el alto grado de compromiso por parte de los trabajadores al llevar a cabo cada una de las funciones que desempeña.

Por otra parte, la responsabilidad que asumen los trabajadores del banco Interbank, es sumamente alta, lo cual se manifiesta a través del enfrentamiento de diversas situaciones difíciles y la capacidad para asumir sus propias exigencias en el control de los problemas que pudieran suscitarse en bien de la organización.

Por lo tanto, para ser un líder efectivo el gerente de la organización debe adaptar su estilo, para que se ajuste a las diversas variantes.

Con el propósito de prevalecer un liderazgo eficaz en el ámbito laboral, es necesario que los integrantes de la tienda Interbank cuenten con dirigentes capaces, mediante estilos de mando adecuados, contribuyendo a lograr la cooperación de los recursos humanos disponibles para provocar la evolución y el progreso que se busca para transformar al personal de la empresa en lo más valioso llamado capital humano.

En búsqueda de otros resultados, encontramos a un experto en la materia (Kossen 1995) el cual afirma que el mejor estilo de liderazgo en una situación determinada depende de tres factores: La situación, el tipo de seguidores y el tipo de líder. Por tanto, para ser un líder efectivo el gerente de la organización debe adaptar su estilo, para que se ajuste a las variantes existentes en una determinada entidad.

Por otro lado, al analizar la casilla **estructura**, se pudo verificar el alto grado de conocimiento con respecto a la estructura organizativa, igualmente la existencia de políticas, reglas y exigencias que impiden que las nuevas ideas se tomen en cuenta.

Los trabajadores encuestados exteriorizaron conocer la estructura organizacional y tener definidos sus deberes y responsabilidades.

Por otra parte, asumieron estar de acuerdo en la carencia de formalismos para llevar a cabo un determinado trámite, logrando notar la facilidad y accesibilidad que brinda la tienda Interbank a sus clientes. Con respecto a las exigencias, reglas y detalles administrativos, se pudo percibir una serie de incomodidades que manifiestan los trabajadores, por no manejar adecuadamente las nuevas ideas que se aportan, exigencias y reglas establecidas.

Al respecto, y en relación al banco Interbank es muy importante considerar la estructura organizacional porque ayuda a determinar el grado de participación que tienen los empleados en la toma de decisiones de la organización y la manera en que se relacionan en los distintos niveles.

En conclusión, todas las organizaciones deben optar por la estructura congruente a sus objetivos organizacionales y las circunstancias prevalecientes. Además, se debe estar consciente de la necesidad del cambio de estructuras conforme cambian las circunstancias.

A lo largo de la investigación realizada, se considera como quinta casilla a los **mecanismos auxiliares**.

Marvin Weisbord (Burke 1988), afirma que los mecanismos auxiliares son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuestario y demás sistemas de información que ayudan a los

miembros de la organización desempeñar sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales.

Para otros autores los mecanismos de apoyo son, sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización, estos mecanismos no solamente tienen la función de apoyar, sino también de colaborar a crear el contexto de la organización (Robbins 2000).

Con el propósito de mejorar en cada uno de los procedimientos que lleva a cabo la tienda Interbank, podemos concluir, que es necesario considerar la presencia de tecnología y las TIC'S en cada decisión gerencial y ser consideradas para hacerlas crecer a la par con el crecimiento de la organización.

Finalmente, la casilla de **recompensa** corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho, en la medida en que el banco Interbank utiliza más el premio que el castigo.

Por tanto, el banco Interbank, debe hacer un buen uso del sistema de compensaciones de tal modo que cada empleado se sienta satisfecho con lo que recibe, porque es cierto que el dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad, pero muchas veces el problema de los planes de remuneraciones reside en que los empleados creen que la remuneración se basa en la edad, educación, desempeño en los años previos y en criterios irrelevantes como la suerte o el favoritismo.

Así mismo, podemos citar la investigación de Ávila, Gómez & Reyes (2009), quienes en su investigación se propusieron fortalecer la cultura del reconocimiento y la participación para el mejoramiento del clima laboral al interior del Banco Popular de Bogotá.

En dicha investigación, se propone que el reconocimiento, no debe circunscribirse sólo a hechos extraordinarios.

El simple hecho de identificar a las personas por su nombre y no por sus cargos, de darles un rostro a esos individuos que se encuentran dispersos geográficamente y que no tienen posibilidades de conocerse o conocer a quienes dirigen la organización, es posibilitar una sinergia y una comunicación a favor de un mejor ser y estar dentro de la empresa.

### 4.3. Propuesta

#### **Propuesta de mejora del clima laboral basado en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el Banco Interbank Tienda Mercado Modelo.**

El objetivo planteado en esta investigación fue principalmente, desarrollar una propuesta de mejora, basado en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord, para el Clima Laboral de los trabajadores del banco Interbank Tienda Mercado Modelo – Chiclayo.

Confrontando los resultados obtenidos, por medio de los análisis realizados anteriormente, se propone el siguiente plan de mejora:

Con respecto a la casilla **propósito**, el compartir objetivos personales con los de la organización permite al personal no sólo trabajar de manera individual, sino que a menudo contribuye alcanzar una meta en común.

Al respecto, sería conveniente que la gerencia del Banco Interbank tienda Mercado Modelo, involucre a los empleados en los resultados, es decir comunicar constantemente la importancia de su trabajo para el desempeño eficiente de la empresa y el logro de las metas. Proporcionando los medios que ayuden a crecer: brindar desarrollo por medio de capacitaciones constantes, donde todos puedan opinar, debatir y dar conocer temas relacionados con el trabajo, reuniéndose todos los lunes y viernes antes de empezar sus labores en un periodo de 1 hora y media, como también que los superiores sean mentores compartiendo su conocimiento con los subordinados. Además, incentivar el sentimiento de pertenencia al grupo, lo que permite estimular al empleado para que se identifique con la imagen de la compañía.

No obstante, es conveniente establecer una comisión de cultura Organizacional con el fin de compartir la visión integral de las distintas gestiones tanto de trabajadores como gerentes.



Por otro lado, sería ventajoso negociar los objetivos con los trabajadores, ya que trabajar por resultados es una forma infalible para que los trabajadores se sientan comprometidos en sus responsabilidades, y más cuando el objetivo negociado ha sido coherente y cuantitativamente formulado según las expectativas y capacidades técnicas de la empresa.

Por lo anterior, fijar conjuntamente los objetivos tendrá el compromiso moral de alcanzarlos, porque ellos mismos han establecido tiempo y forma en los que darán resultados para el beneficio de la organización y de ellos mismos.

Con respecto a la casilla **relaciones** en esta organización, por medio de los resultados confrontados, se pudo determinar el grato ambiente de trabajo y de buenas relaciones sociales.

A pesar de contar con un clima de trabajo favorable, es necesario fortalecerlo ya que día a día los trabajadores interactúan con diferentes personas.

Por ello, se propone desarrollar la comunicación interna constantemente, lo que permite alcanzar los objetivos y mejorar la productividad. Una manera de forjar buenas relaciones es promoviendo actividades en donde todos se puedan integrar, como cumpleaños de los trabajadores, fechas festivas, aniversario de la empresa, en donde se pueda aportar cierta cantidad de dinero por parte de cada uno de los trabajadores y compartir un momento grato entre todos. El gerente de tienda, deberá elegir con todos los trabajadores el lugar de preferencia para realizar los determinados eventos coordinados previamente. La comunicación es clave para que el clima y las relaciones laborales funcionen, evitar hablar a espaldas de los compañeros es básico para que el trabajo no se convierta en un problema.

Por otro lado, valorar el trabajo de los demás es necesario para enriquecer el clima y las relaciones de trabajo, esto demuestra el compañerismo y el interés que se tiene por el éxito del trabajo de todo el equipo.

Sin embargo, es necesario considerar la retroalimentación entre empleado y empleador, con el fin de informar a los trabajadores sobre su nivel de rendimiento, señalando sus puntos de progreso y aquellos donde se debe mejorar. Una manera de enriquecer la retroalimentación, es coordinando ciertas actividades entre todos los trabajadores los fines de semana como: una mañana deportiva, dinámicas integradoras que permitan la interacción y fortalecimiento de buenas relaciones.

Además, establecer estrategias motivacionales con los miembros de la Tienda Interbank Mercado Modelo, es básico para que los empleados se involucren y comprometan. Es decir, entre más confianza y reconocimiento se les otorgue, los trabajadores se involucrarán y se sentirán comprometidos por responder eficientemente en las tareas encomendadas.

Por otra parte, como tercera casilla se considera el **Liderazgo**. La responsabilidad que asumen los trabajadores del banco Interbank, es sumamente alta, lo cual se manifiesta a través del enfrentamiento de diversas situaciones difíciles y la capacidad para asumir sus propias exigencias en el control de los problemas que pudieran suscitarse en bien de la organización.

Al respecto, lo recomendable es primero mejorar la habilidad de trabajar en equipo con todos los miembros de la tienda Interbank., realizando reuniones antes y después de la ejecución de cada proyecto, con el único fin de conocer lo que funcionará o no, y discutir qué y cómo se puede mejorar, pero siempre reconociendo la participación de cada integrante.

Posteriormente, permitir la participación de los empleados en las decisiones, es decir, facilitar la toma de decisiones por parte de los empleados y sobre todo respetar las opiniones proporcionadas. Para ello, es indispensable conocer las capacidades de los integrantes del grupo. Evaluar las habilidades con diferentes tareas, actividades y determinar cuál será su rol. Una vez identificados sus talentos, es necesario realizar capacitaciones con cursos o talleres de acuerdo a sus áreas laborales, dando a conocer planes de

crecimiento y permitirles enfrentarse a situaciones demandantes y complejas. Reconociendo los logros obtenidos.

Por consiguiente, reconocer los logros de los empleados, contribuye a que día a día creen y mejoren sus propias exigencias tomando iniciativa en las actividades que desempeñan.

Una manera de reconocer a cada miembro, es resaltar las mejores cualidades de cada integrante de trabajo en un sitio público. La publicación interna o incluso la página web de la empresa es el lugar ideal para fomentar la apreciación de la empresa para cada miembro.

Sin embargo es necesario ser justos entre todos los miembros, para fomentar la inclusión y evitar las envidias, los rencores, y para aportar una mayor sensación de pertenencia de los miembros en la organización.

Y finalmente, permitir la participación en la gestión de conflictos, logrando cortarlos de raíz lo más pronto posible cuando se susciten, considerando trabajar directamente con él o los empleados para crear un plan de acción sólido y con plazos para mejorar su rendimiento. Asimismo, es conveniente sentarse con todo el equipo y discutir la forma en que se asignan las tareas del trabajo, haciendo los cambios que sean necesarios para garantizar que las tareas se repartan de manera equitativa.

Sobre la **estructura** organizativa y la carencia de formalismos para llevar a cabo un determinado trámite, logrando notar la facilidad y accesibilidad que brinda la tienda Interbank a sus clientes, sería conveniente que la Gerencia del banco Interbank siga trabajando en este ámbito sin descuidarlo, efectuando una mejoría en las políticas y normas de personal. Por lo tanto, es necesario tener la necesidad de ser constante estandarizando y simplificando procesos, realizando constantes oportunidades de capacitación para el personal y organizar al menos una reunión por semana para ponerse al día con los empleados, escuchando sus quejas y sugerencias.

Por otro lado, con respecto a las exigencias, reglas y detalles administrativos, se pudo percibir una serie de incomodidades que manifiestan los trabajadores, por no manejar adecuadamente las nuevas ideas que se aportan, exigencias y reglas establecidas.

Por lo anterior, es necesario dejar que se generen reglas en lo realmente necesario, para no convertir el ambiente de trabajo en un lugar tenso o ambiguo donde todo está normado o medido.

Para ello, es necesario realizar un diagnóstico de comunicaciones efectivo: es decir, estudiar el estado actual de la comunicación en la organización, ¿qué está pasando? En este análisis se examina los escenarios de la comunicación en sus procesos de gestión. Se establece el nivel de aporte de la comunicación interna al direccionamiento institucional y se identifica el estado de comunicación entre las áreas. Y, finalmente construir una apropiada cultura comunicativa: es decir, verificar si la cultura comunicativa actual está aportando al cumplimiento de los objetivos corporativos, de no ser así, será necesario establecer unas brechas a mejorar a partir de la definición de herramientas, políticas y protocolos.

De igual modo, como quinta casilla se considera a los **mecanismos auxiliares**.

A pesar de tener un alto grado de planeación, control, presupuesto y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus actividades es necesario seguir reforzándolo día a día con distintas metodologías.

En primer lugar enfatizar el apoyo (coaching) y la retroalimentación, logrando prevalecer expectativas claras y precisas de retroalimentación.

Posteriormente, desarrollar cursos de capacitación para directivos sobre clima organizacional, incluyendo temas como: Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes.

Y finalmente, el contacto personal es sumamente necesario para crear lazos entre los directivos y colaboradores, dando como resultado un buen funcionamiento y una mayor productividad en las actividades a desempeñar.

Finalmente, la casilla de **recompensa** corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho.

Al respecto se propone, proporcionar un ambiente de trabajo positivo, promoviendo la creatividad, las nuevas ideas, las iniciativas. Así mismo, reconocer la excelencia, premiando el buen desempeño, alienta a que el trabajador siga con el mismo rendimiento.

De igual modo, aprender a escuchar, creando reuniones periódicas en donde los empleados puedan expresar su opinión sobre temas relacionados o no a la empresa; se puede aprovechar realizar actividades después de la oficina para compartir un rato agradable.

Y finalmente, es importante no descuidar la formación de equipos de trabajo, llevando a cabo algunas estrategias de remuneración extrínsecas como compensaciones financieras y materiales.

## **V. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

Los trabajadores del banco Interbank tienda Mercado Modelo, comparten los objetivos personales con los de la organización con respecto a la casilla propósitos.

Es decir, realizan sus labores con sus compañeros para alcanzar una meta en común, logrando una identificación de los individuos con el grupo de trabajo. Asimismo, alinear los intereses de la compañía con los del personal es una tarea difícil para toda organización, sin embargo han logrado grandes frutos.

Los miembros del banco Interbank tienda Mercado Modelo, con respecto a la casilla relaciones determinaron el grato ambiente de trabajo y de buenas relaciones sociales. Sin embargo es necesario fortalecerlo ya que día a día interactúan con diferentes personas. Así mismo, entablar buenas relaciones tanto con colegas como con superiores, es un factor clave, donde reine la motivación y la productividad.

Con respecto a la casilla Liderazgo, en el Banco Interbank tienda Mercado Modelo, existe acuerdo en que los trabajadores la responsabilidad que asumen es sumamente alta, lo cual se manifiesta a través del enfrentamiento de diversas situaciones difíciles y la capacidad para asumir sus propias exigencias en el control de los problemas que pudieran suscitarse en bien de la organización. Sin embargo, es necesario desarrollar la habilidad de trabajar en equipo.

La estructura organizativa y la carencia de formalismos para llevar a cabo un determinado trámite en el banco Interbank tienda Mercado Modelo. Asimismo con respecto a las exigencias, reglas y detalles administrativos, se pudo percibir una serie de incomodidades que manifiestan los trabajadores, por no manejar adecuadamente las nuevas ideas que se aportan, exigencias y reglas establecidas.

Los mecanismos auxiliares del banco Interbank tienda Mercado Modelo, a pesar de tener un alto grado de planeación, control, presupuesto y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus actividades, es necesario seguir reforzándolo día a día con distintas metodologías, considerando la presencia de tecnología y las TIC'S en cada decisión gerencial.

La casilla de recompensa corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho del banco Interbank tienda Mercado Modelo, al respecto es importante no descuidar la formación de equipos de trabajo, llevando a cabo algunas estrategias de remuneración extrínsecas como compensaciones financieras y materiales

## **5.2. Recomendaciones**

De acuerdo con los resultados encontrados en la presente investigación, se exponen las siguientes recomendaciones:

Un paso importante sería que la empresa pueda integrar la misión y visión con los objetivos de los trabajadores a mediano y largo plazo, para obtener mejor desempeño y sobre todo una mayor productividad.

Asimismo, se recomienda que el banco Interbank tienda mercado Modelo, siga trabajando las buenas políticas de motivación que hoy en día gestiona con los colaboradores, sin descuidar las responsabilidades de la empresa y de los trabajadores.

Por otro lado, realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano constantemente.

También dar paso a un dialogo constante entre directivos y empleados para intercambiar ideas y dar respuesta a dudas, peticiones que se suscitarán.

Finalmente, es cierto que no todas las empresas tienen la capacidad de aumentar gradualmente el sueldo de sus trabajadores, sin embargo, es importante que se brinde al menos un incentivo cada cierto tiempo, para que los trabajadores sientan que su esfuerzo sí es tomado en cuenta.



## VI. Referencias Bibliográficas

- Acosta B. & Venegas C., (2010). *Clima Organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio*. Revista IIPSI Facultad de Psicología UNMSM. Perú.
- Amorós, E. (2010). *Propuesta de plan de mejora del Clima Laboral en las agencia de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo*. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.
- Ávila, Corado & Díaz, (2010). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la cooperativa financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la ciudad de Santa Ana*. (Trabajo fin de licenciatura en administración de empresas). Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/647/1/10136154.pdf>.
- Ávila, Gómez & Reyes (2009). *Estrategias comunicativas para el mejoramiento del clima laboral al interior del Banco Popular-Colombia*. (Trabajo fin de master) recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2665/122010.pdf?sequence=1>.
- Baralt, R. (2012). *Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en el Banco de Venezuela Regional Los Andes*. (Trabajo fin de master) Universidad Fermín Toro-Venezuela.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Burke, W. (1988). *Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo*. Estados Unidos de América: Adisson-Wesler Iberoamericana.
- Cabanillas, A. (2011). *Un buen clima laboral mejora los ingresos*. Diario Perú 21, p.7.

- Carvajal, G. (2000). *Cultura y Clima organizacional en la eficacia del personal civil en el contexto militar*.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de los recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. (8a ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Chruden, H. y A. Sherman (1987): *Administración de personal*, México: Ed. Continental.
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007) *Clima y Compromiso Organizacional*. Volumen I.
- García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Colombia.
- Gavin, J. F. (1975). *Organizational climate as a function of personal and organizational variables*. *Journal of applied psychology*.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad latinoamericana para calidad (SLC).
- Gómez, L. (2011). *Protocolo y Módulo del curso académico Psicología Organizacional*. Bogotá.
- Gomez, L., Incio, P. & O'Donnell, V. (2011) *Niveles de satisfacción Laboral de una Banca comercial, caso de estudio*. (Trabajo fin de master) Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4552/GOMEZ\\_INCIO\\_ODONNELL\\_BANCA\\_COMERCIAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4552/GOMEZ_INCIO_ODONNELL_BANCA_COMERCIAL.pdf?sequence=1)
- Guillen, C, & Guil, R. (2000). *Clima organizacional. Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Mc Graw-Hill.

Hernandez, M. y Cuaxiloa, J. (1985). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción en el trabajo*. (Trabajo fin de licenciatura psicología) México.

Johnston, H. R. (1976). *A new conceptualization of source of organizational climate*. Administrative Science Quarterly. EEUU.

Joyce, W. R., Slocum, J. W. (1984). *Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations*. Academy of management journal. EEUU.

Kangis, P. & Gordon, W. (2000). *Organizational climate and corporate performance an empirical investigation*. Management decision 2000. Obtenido de la base de datos EBSCO Host Academy search elite.

Litwin & Stringer (1968) *Motivation and organizational climate*. EEUU.: Harvard Business School Press.

Madrigal, B. E. (2005). *Liderazgo, Enseñanza y aprendizaje*. Mexico.: McGraw Hill.

Martin, J. (2002). *Organizational culture, mapping the terrain*. EEUU

Marvin, R. (1976). *Organizational diagnosis: six places to look for trouble with or without a theory*. EEUU.: Group & organizational studies.

Mendez, C. (2006). *Clima organizacional*. Colombia. Bogota: Universidad del Rosario.

Mora, C. (2007) *La Gerencia y el Reconocimiento Laboral, Otros conceptos y herramientas de RR HH*. Venezuela

- Ramos, M. (2011). *La motivación laboral y su relación con el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda Matriz Quito*. Informe final del Trabajo de Grado Académico, previo a la obtención del título de Psicóloga Industrial. Carrera de Psicología Industrial. Quito. Recuperado <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1897/1/T-UCE-0007-24.pdf>
- Rodríguez, B. (2010). *Percepción del clima organizacional por los empleados caso de una dependencia del gobierno de Tamaulipas*. Tesis para obtener el grado de Maestra en Dirección Empresarial con énfasis en Administración Estratégica. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.
- Robins, S.P y De Cenzo, D. (2000). *Fundamentos de la administración* (1ª Edición) México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Sánchez, & García, M., (2000). *Estudio del clima laboral del personal de enfermería de las unidades de salud mental de un hospital*. Almería: Asociación de Enfermería en Salud Mental. Recuperado en <http://www.anesm.org/wpcontent/uploads/2014/09/pinv2004accesit2.pdf>
- Samartha, V., Begun M. & Lokesh, A. (2011). *Impact of job stress on jobsatisfaction – empirical study*. Indian Journal of Commerce & Management Studies
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. EEUU.: Josser Bass Publishers.
- Selvaraj, M. (2009). *Total quality management in Indian comercial Banks: A comparative study*. India: Journal of Marketing and Communication.
- Steiner, G. (1998). *Planificación estratégica, lo que todo director debe saber*. Vigésima edición. Editorial CECSA.

- Sotelo, J. (2008). *Clima Organizacional en Universidades Públicas. Caso: profesores de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango*. Recuperado en <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4025582.pdf>.
- Sukuman, A. (2010). *A study on Job satisfaction among the employees of state Bank of India in Coimbatore City*. India. Human Resource Management Journal.

## VII. Anexos

15/06/2015



**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL BASADA EN EL  
MODELO DE LAS 6 CASILLAS DE MARVIN WEISBORD EN EL  
BANCO INTERBANK – 2015.**

Estimado encuestado:

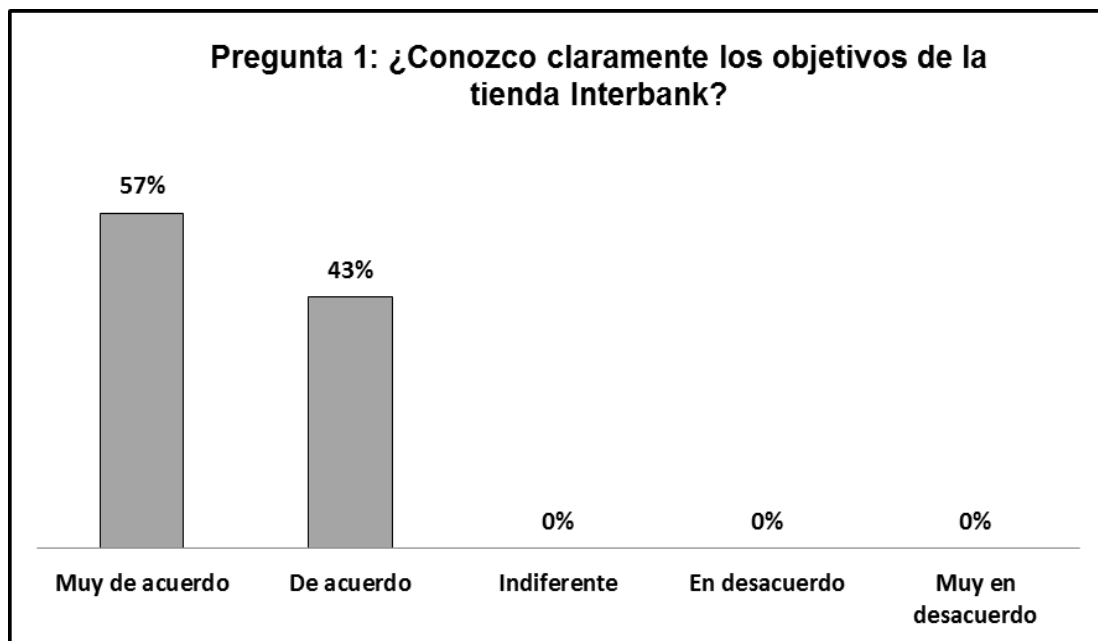
La información que proporcione será manejada con estricta confidencialidad y anonimato. Por ello agradeceré se sirva responder con la mayor objetividad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

CASILLA PROPÓSITO.					
ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Conozco claramente los objetivos, propósitos de la tienda Interbank.					
Esos objetivos se enlazan con mis objetivos personales.					
CASILLA RELACIONES.					
ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
El banco Interbank se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y grato.					
En esta tienda prima las buenas relaciones sociales.					
CASILLA LIDERAZGO.					
ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Considera usted que desarrolla adecuadamente su trabajo. Por lo tanto, no requiere la verificación de su jefe.					
Me comprometo siempre con las funciones que realizo en el trabajo.					

ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
En su trabajo, crea sus propias exigencias para solucionar los problemas por sí mismo.					
Toma iniciativas personales, oportunamente, en bien de la organización.					
<b>CASILLA ESTRUCTURA.</b>					
ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Conozco claramente la estructura organizativa de la tienda Interbank.					
En la tienda Interbank no existen formalismos (papeleos) para llevar a cabo un trámite.					
Conozco detalladamente cuáles son mis obligaciones y las cumplo en forma oportuna.					
Conozco claramente las políticas de la tienda Interbank.					
En la tienda Interbank se tienen claro los niveles jerárquicos.					
Las exigencias, reglas y detalles administrativos impiden que nuevas ideas se tomen en cuenta.					
<b>CASILLA MECANISMOS AUXILIARES.</b>					
ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
En el trabajo, se tiene conocimiento sobre las finanzas y procesos logísticos.					
Los programas de capacitación le permiten tener un rol más activo al interior de la organización.					
La tienda Interbank cuenta con la tecnología suficiente para llevar a cabo sus procesos administrativos.					
<b>CASILLA RECOMPENSA.</b>					
ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
En la tienda Interbank recibo estímulos por el trabajo bien hecho.					
En la tienda Interbank recibo más premios que castigos.					

**Gracias por su colaboración**

## Gráficos

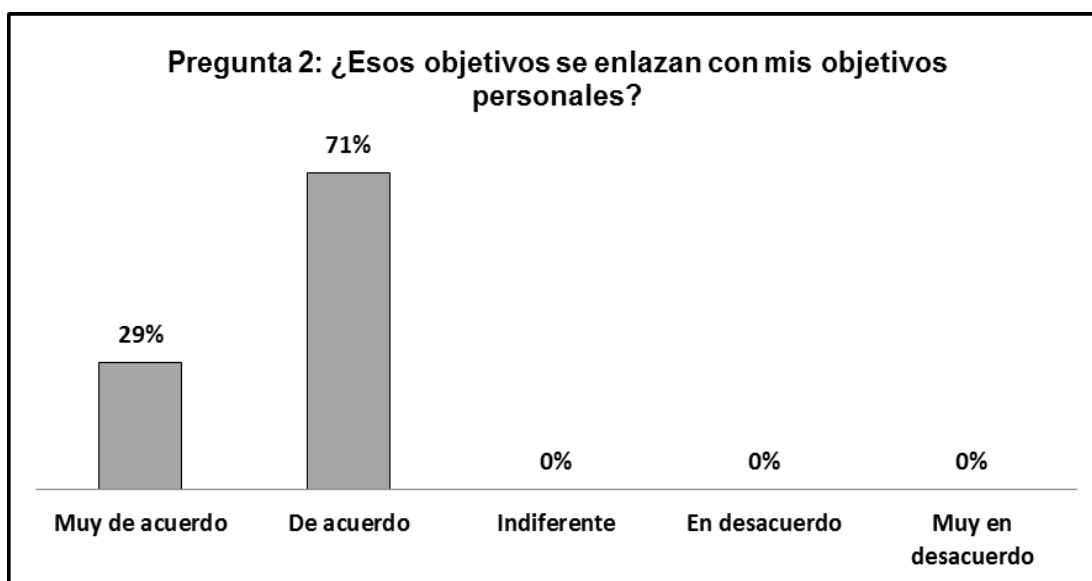


**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

En la pregunta 1, se puede denotar que más del 50% conoce claramente los objetivos de la tienda Interbank, conocer los propósitos es importante para una relación exitosa entre empleador y empleado. Steiner (1998) afirma que, solamente con los propósitos o la misión se puede elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones.

Por consiguiente, si todos los empleados conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la organización.

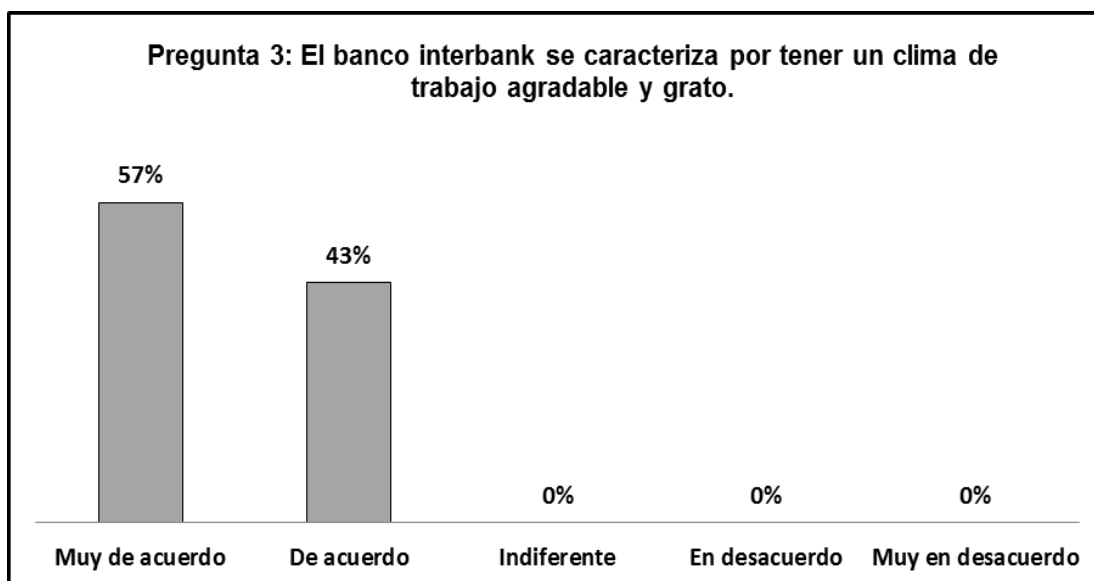




**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

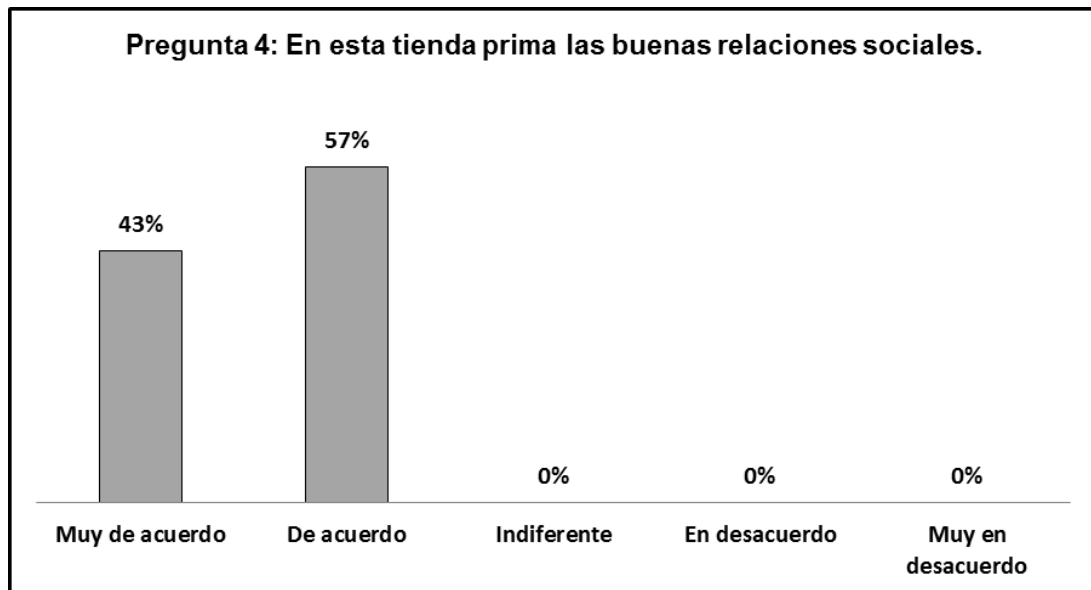
En la pregunta 2, el 71% está de acuerdo en que comparte los objetivos personales con los de la organización. Alinear los intereses de la compañía con los del personal es una tarea difícil para toda organización, sin importar su tamaño, por lo que es necesario crear una estrategia para entrelazar los objetivos organizacionales con los personales.

Litwin y Stringer (1968) señalan que la identidad, propósitos y lealtad de grupo, están relacionadas directamente con la motivación o necesidad de afiliación. Los individuos con alta necesidad de afiliación responderán a un ambiente que enfatice la cohesión y la lealtad de grupo.



**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

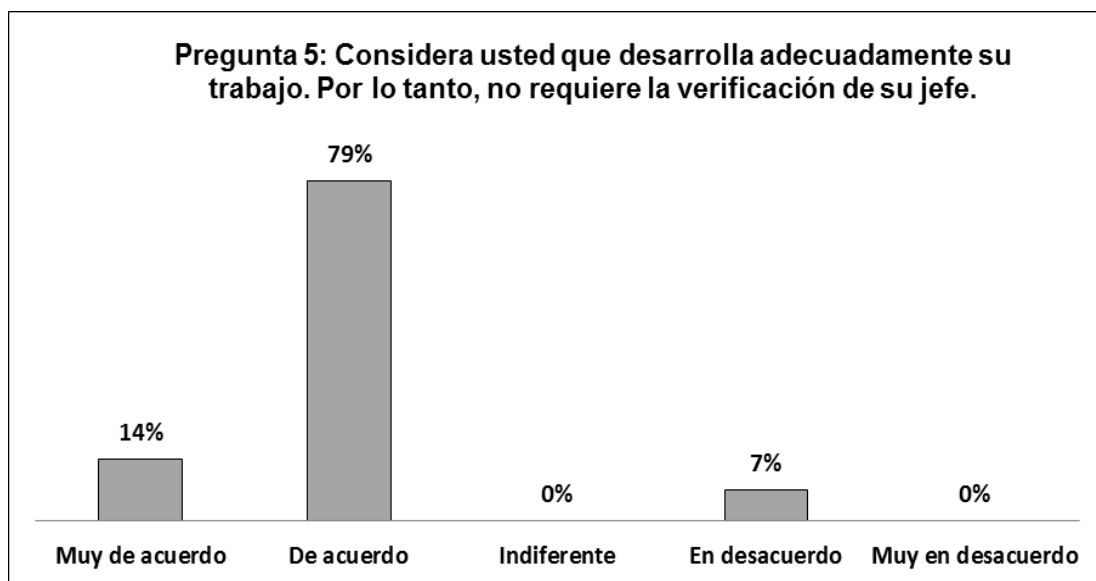
El 57% exteriorizó estar muy de acuerdo en que en esta organización prima un clima de trabajo grato, sin embargo es necesario fortalecerlo todos los días ya que se trata de una entidad bancaria donde los trabajadores día a día interactúan con diferentes tipos de personas, por ende, entre ellos debe existir siempre un clima de buenas relaciones laborales, para conducir a mejores resultados.



**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

El 57% de trabajadores expresaron, que entablar buenas relaciones tanto con colegas como con superiores es clave para tener una jornada de trabajo donde reine la motivación y la productividad. Logrando que se sientan mucho más confiados al momento de compartir sus ideas o solicitar una opinión.

Chiavenato (2007), en relación a lo anterior afirma que, una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común.

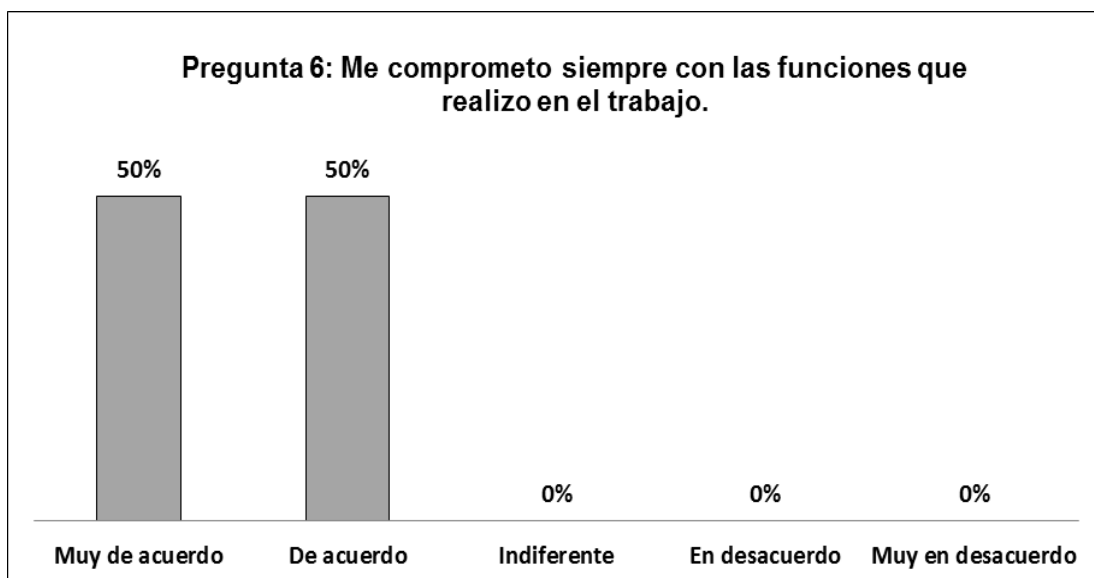


**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

El 79% de los trabajadores considera que hace bien su trabajo, por lo tanto, no necesita la verificación de su jefe.

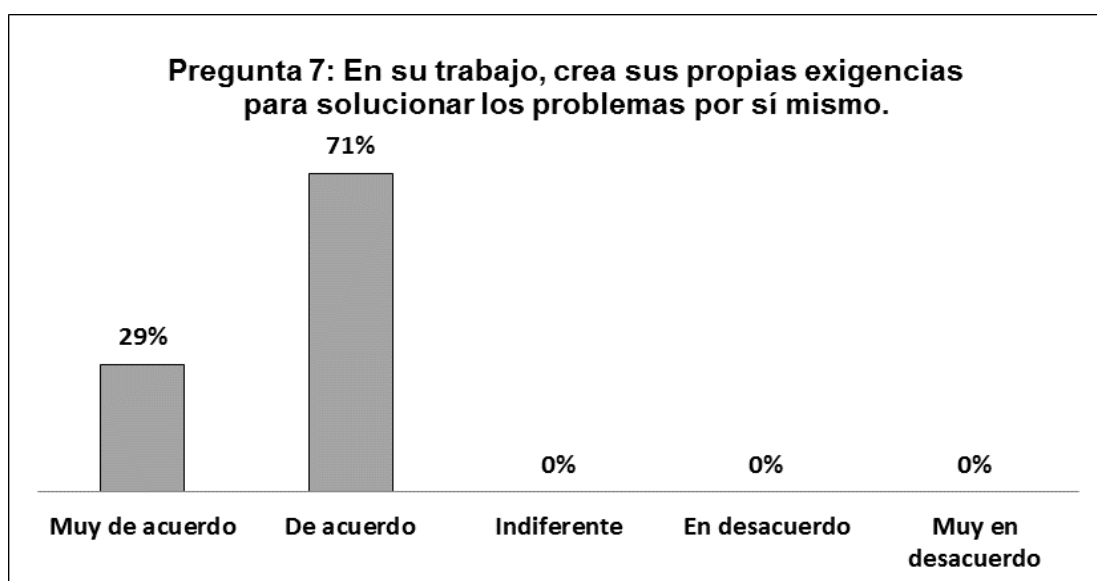
A nivel exploratorio, gran parte de los trabajadores, exteriorizaron que no necesitan el apoyo de nadie porque el trabajo que realizan lo hacen sin problemas.

Sin embargo, es necesario que piensen en trabajar más en equipo que en forma individual ya que eso origina mejores resultados.



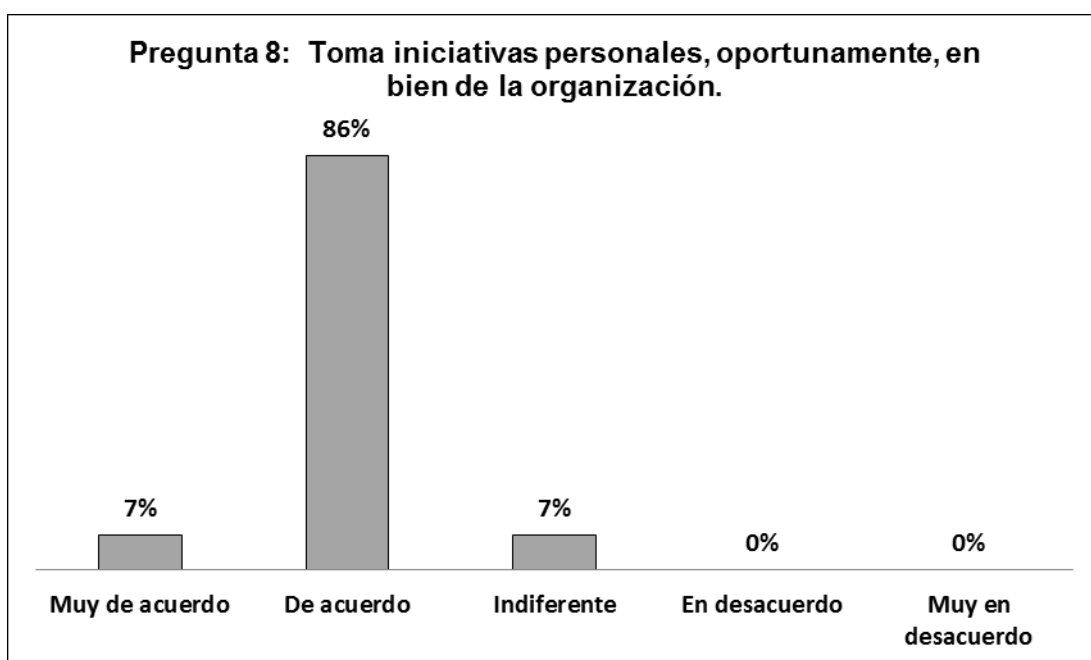
**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

El 50% de los trabajadores asume ese compromiso elevado con la organización, en las diversas funciones que desempeñan respectivamente, tratando de ser prácticos y tener sentido común, pero principalmente tener flexibilidad, porque eso garantizará la evolución personal para no anclarse en la rutina.



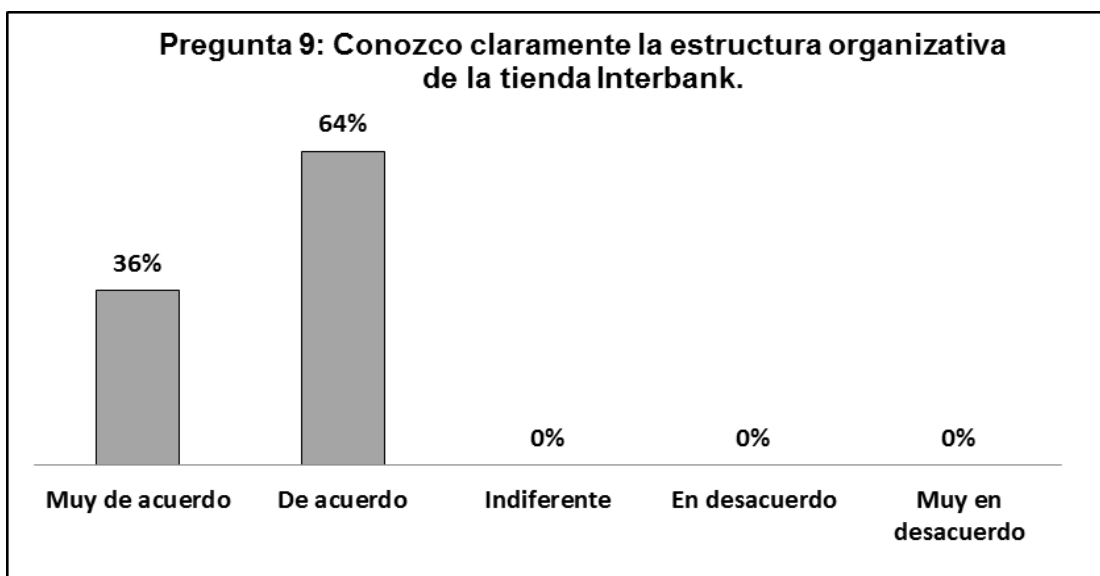
**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

El 71% afirma estar de acuerdo en crear sus propias exigencias para resolver los problemas por sí mismo con el fin de enriquecer sus conocimientos y ser más capaces. El exigirse día a día es una estrategia empresarial clave para que una empresa pueda sobrevivir al entorno cada vez más competitivo al que nos enfrentamos.



**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

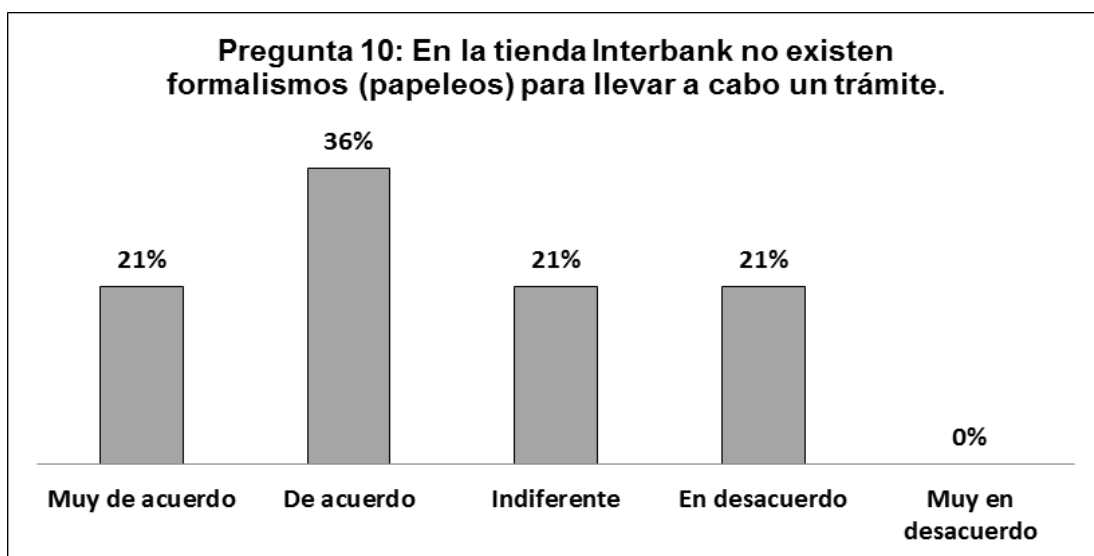
El 86% exteriorizo estar de acuerdo en tomar iniciativas personales de manera oportuna. Por lo anterior, es necesario reconocer los logros de los empleados, contribuyendo a que día a día creen y mejoren sus propias exigencias tomando iniciativa en las actividades que desempeñan.



**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

El 64% de los trabajadores están de acuerdo en conocer claramente la estructura organizativa de la tienda Interbank, teniendo en cuenta, las actividades o tareas que realizan, permitiéndoles un orden y adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

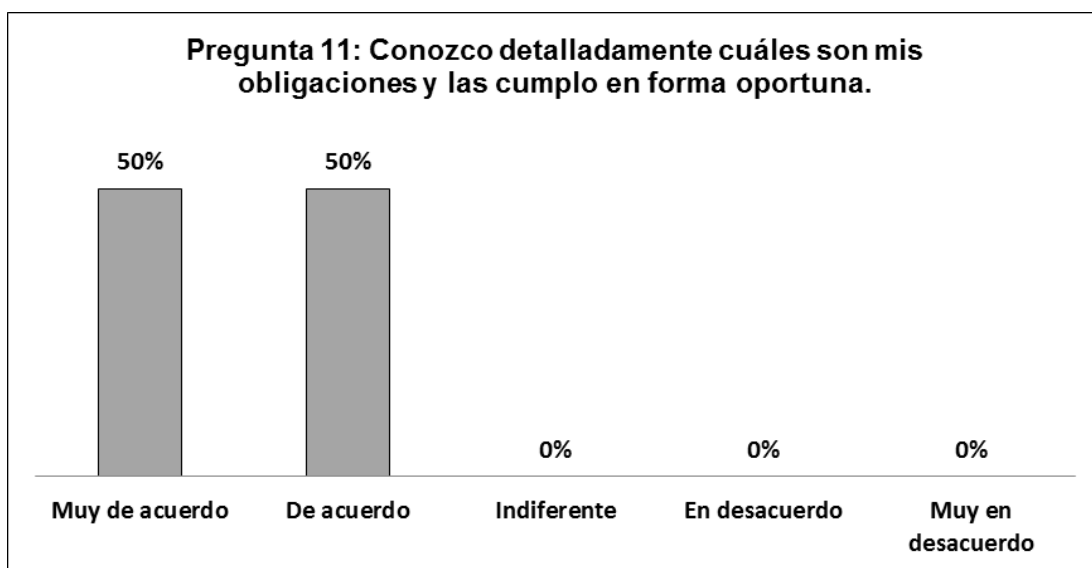




**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

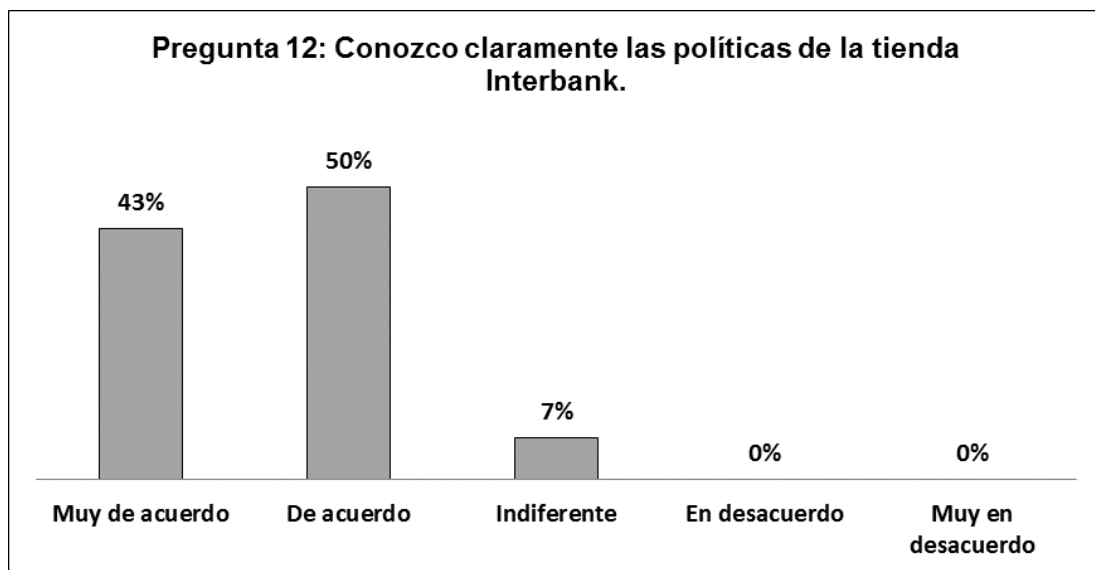
El 36% asumió estar de acuerdo en la carencia de formalismos para llevar a cabo un determinado trámite, dando a notar la facilidad y accesibilidad que brinda la tienda Interbank a sus clientes.

Sin embargo, el 21% se muestra indiferente implicando trabajar para futuras mejorías.



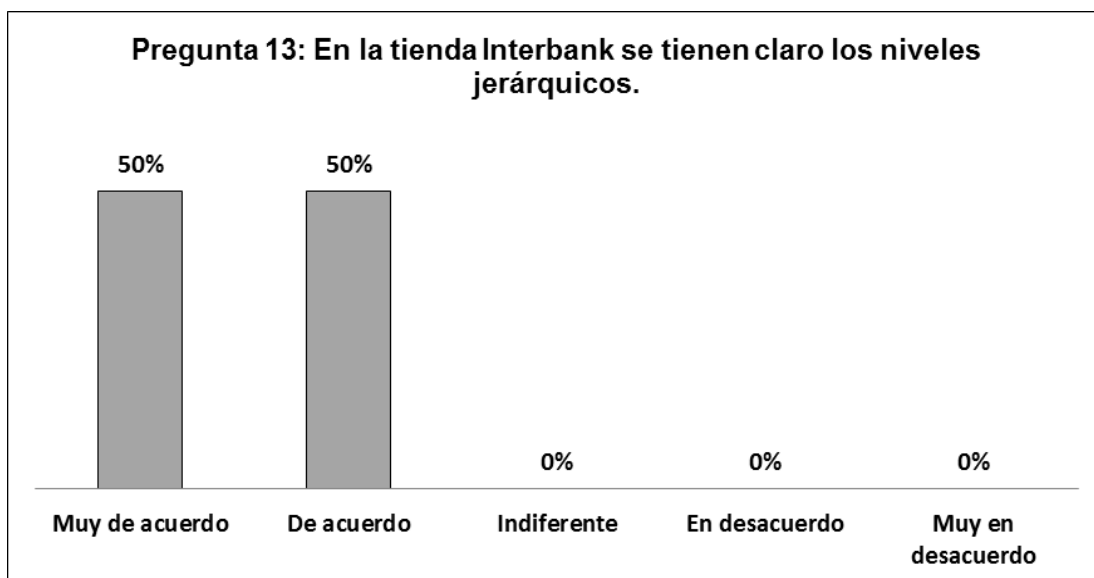
**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

El 50% de los trabajadores acepto cumplir, de forma oportuna, sus obligaciones para el bien de la empresa y consigo mismo, logrando dominar cada vez más el puesto de trabajo y asumir retos.



**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

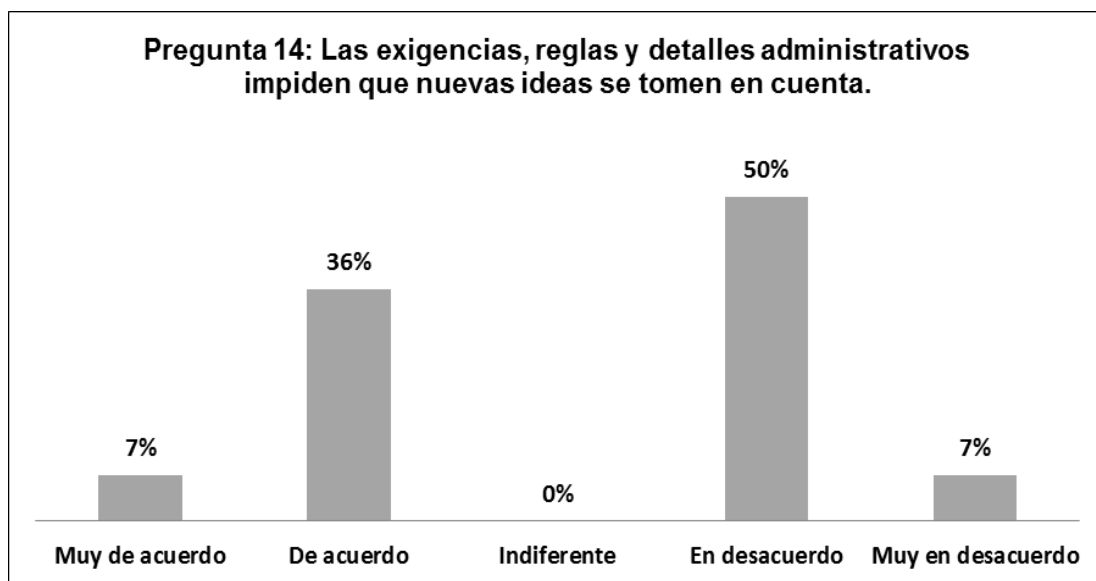
En la pregunta 12, el 50% de los trabajadores conocen y cumplen las políticas de la tienda Interbank en las diversas actividades que llevan a cabo, siendo de suma importancia debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador.



**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

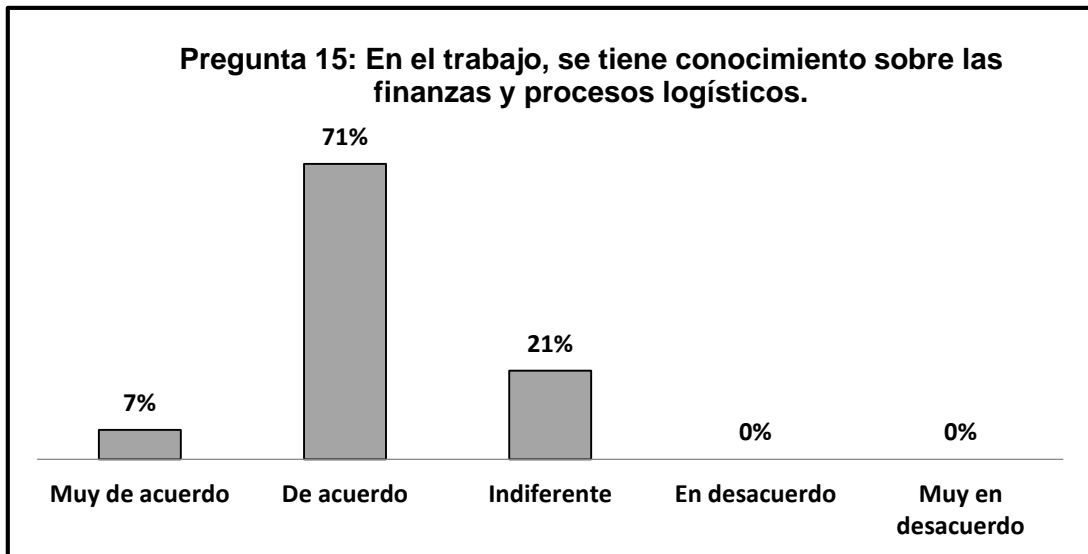
En la pregunta 13, el 50% de los trabajadores consideran estar muy de acuerdo con los niveles jerárquicos establecidos, dando a notar la actitud de integración, por parte de los trabajadores de la tienda Interbank.

Al respecto, y en relación al banco Interbank es muy importante considerar la estructura organizacional porque ayuda a determinar el grado de participación que tienen los empleados en la toma de decisiones de la organización y la manera en que se relacionan en los distintos niveles.



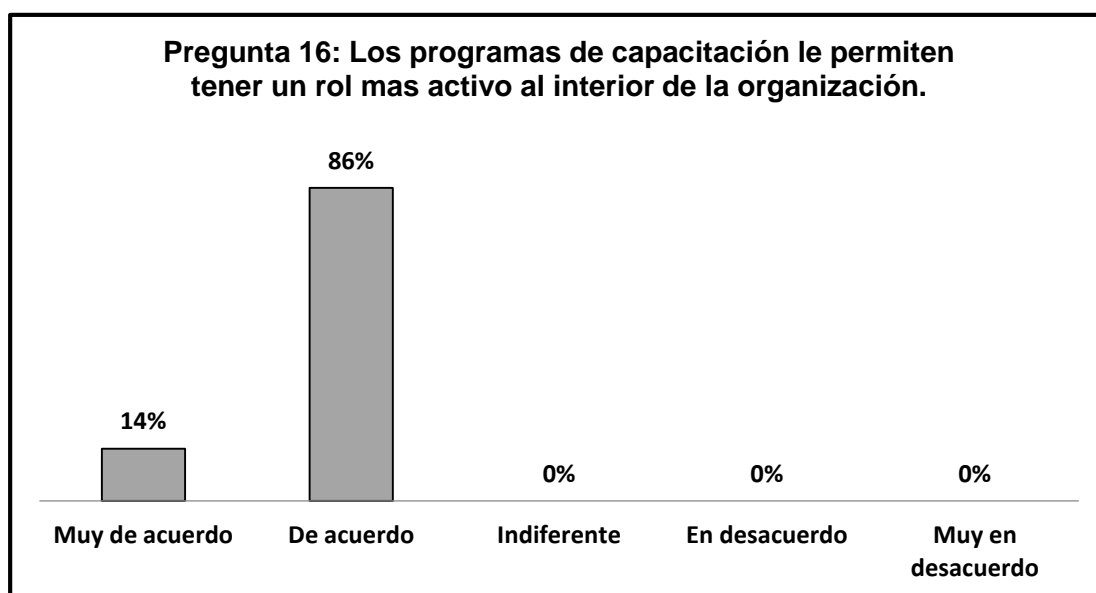
**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

Con un porcentaje del 50% podemos notar la cantidad más alarmante con respecto a las exigencias, reglas y detalles administrativos, esto nos permite percibir una serie de incomodidades que manifiestan los trabajadores, por no manejar adecuadamente las nuevas ideas que se aportan, exigencias y reglas establecidas.



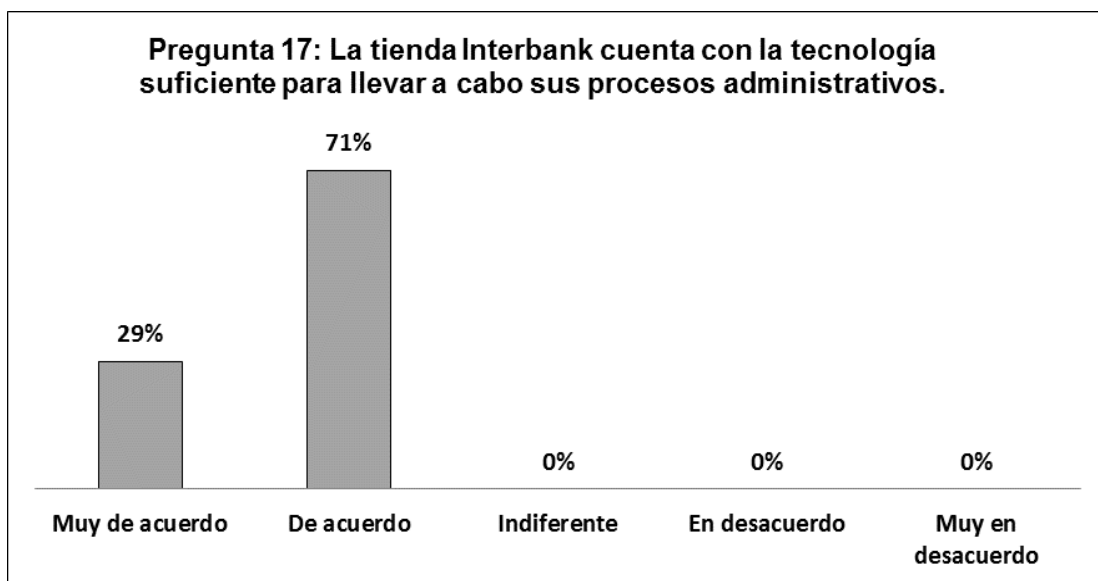
**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

El 71% de los empleados están de acuerdo en tener los conocimientos sobre las finanzas y procesos logísticos de la organización, debido a que el ambiente competitivo en el que se vive en el ámbito empresarial actualmente, requiere de promover los procesos y actividades de negocio que generan las ventajas competitivas de las compañías ante sus más fuertes competidores.



**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

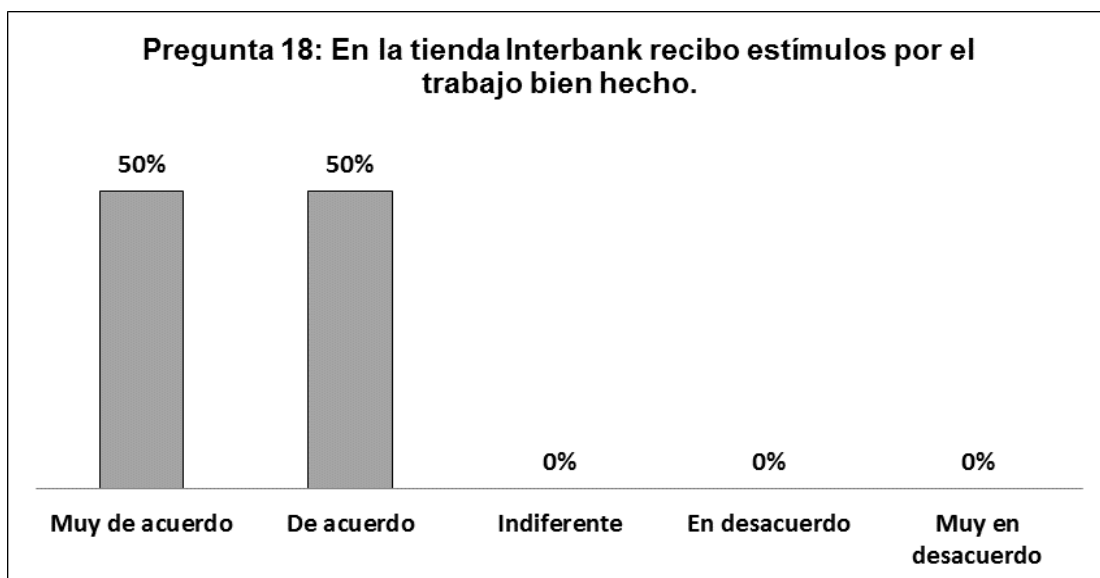
Las compañías que ofrecen a los empleados oportunidades de desarrollo profesional, como programas de capacitación, por lo general tienen una buena reputación empresarial y son conocidos por sus prácticas laborales favorables. Por lo anterior, el 86% afirma estar de acuerdo en los programas de capacitación dados, permitiéndoles tener un rol más activo al interior de la organización.



**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

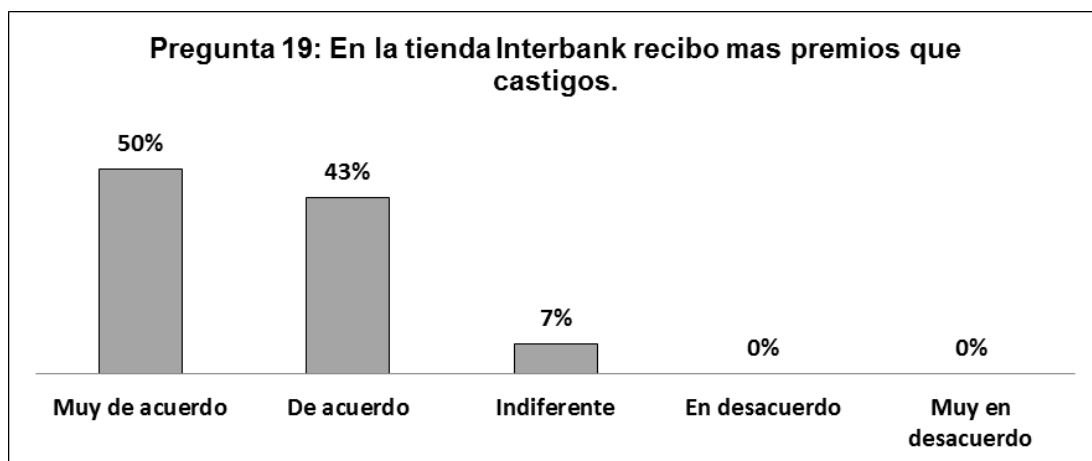
En la pregunta 17, el 71% se muestran de acuerdo con los medios tecnológicos que cuenta la tienda Interbank para llevar a cabo sus procesos administrativos, ya que gracias a éstos se reducen significativamente los costes operativos, se racionaliza el proceso de producción y control de manera más óptima.





**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

En la pregunta 18, el 50% está de acuerdo en que la tienda Interbank les proporciona algún tipo de estímulo por el trabajo bien realizado. Esto se debe a que en la mayoría de los casos los trabajadores de cualquier empresa pública o privada, esperan algún tipo de reconocimiento o estímulo por el buen desempeño profesional, por parte de la institución donde laboran.



**Fuente: Cuestionario Propuesta de mejora del clima laboral basada en el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord en el banco Interbank tienda mercado Modelo – 2015.**

En la pregunta 19, el 50% de los trabajadores considera estar muy de acuerdo en recibir más premios que castigos, no obstante el 7% se muestra indiferente. Por tanto, el banco Interbank, debe hacer un buen uso del sistema de compensaciones de tal modo que cada empleado se sienta satisfecho con lo que recibe, porque es cierto que el dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad, pero muchas veces el problema de los planes de remuneraciones reside en que los empelados creen que la remuneración se basa en la edad, educación, desempeño en los años previos y en criterios irrelevantes como la suerte o el favoritismo.